MANAJEMEN KONFLIK

Eko Sudarmanto • Diana Purnama Sari • David Tjahjana
Edi Wibowo S • Sri Siska Mardiana • Bonaraja Purba
Sukarman Purba • Irdawati • Diena D Tjiptadi • Syafrizal
Iskandar Kato • Rosdiana • Novita Verayanti Manalu • Arfandi SN

MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen Konflik

Eko Sudarmanto, Diana Purnama Sari, David Tjahjana, Edi Wibowo S
Sri Siska Mardiana, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Irdawati
Diena D Tjiptadi, Syafrizal, Iskandar Kato
Rosdiana, Novita Verayanti Manalu, Arfandi SN

Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Konflik

Penulis:
Eko Sudarmanto, Diana Purnama Sari, David Tjahjana
Edi Wibowo S, Sri Siska Mardiana, Bonaraja Purba
Sukarman Purba, Irdawati, Diena D Tjiptadi, Syafrizal
Iskandar Kato, Rosdiana, Novita Verayanti Manalu, Arfandi SN

Editor: Ronal Watrianthos
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit
Yayasan Kita Menulis
Web: kitamenulis.id
e-mail: press@kitamenulis.id
WA: 0821-6453-7176
Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Eko Sudarmanto, dkk.
Manajemen Konflik
Yayasan Kita Menulis, 2021
xiv; 212 hlm; 16 x 23 cm
ISBN: 978-623-342-028-0
Cetakan 1, Maret 2021
I. Manajemen Konflik
II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Kata Pengantar

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh
Puji Syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan Rahim-NYA kepada penulis, sehingga buku berjudul Manajemen Konflik terselesaikan dengan baik.

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Akhir kata, untuk penyempurnaan buku ini, masukan pembaca akan melengkapi kualitas dari penyajian buku ini selanjutnya, dan kiranya buku ini dapat meningkatkan ilmu dan Infomasi bagi kita semua di masa yang akan datang.

Wabillahi Taufik Walhidayah
Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, Maret 2021
Penulis

Daftar Isi

Bab 9 Strategi Mengatasi Konflik

Bab 10 Manajemen Konflik

Bab 11 Konflik Lini dan Staf

Bab 12 Penanggulangan Konflik Lini Dan Staf

Daftar Gambar

Daftar Tabel

Bab 1

Ruang Lingkup Manajemen Konflik

1.1 Pendahuluan

Suatu organisasi memiliki berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Perbedaan yang terjadi dalam suatu organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang bisa menimbulkan konflik. Konflik dapat menjadi masalah yang serius bagi suatu organisasi apabila konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa ada upaya untuk menyelesaikannya. Konflik dalam organisasi sering kali dilihat sebagai sesuatu yang negatif, padahal tidak semua konflik selalu negatif dan merugikan jika bisa ditata dengan baik, bahkan sangat mungkin akan bisa menguntungkan organisasi.

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi

suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Ruang lingkup kajian manajemen konflik meliputi berbagai aspek yang luas karena berkaitan dengan kajian studi ilmu-ilmu sosial lainnya. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan.

1.2 Definisi

Di dalam bukunya berjudul Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), Robbins (2014) menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna dari beberapa definisi itu berbeda-beda, namun beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik harusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, apakah ada konflik atau tidak ada konflik merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati tidak ada konflik. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini lah akan menjadikan suatu kondisi yang merupakan titik awal dari proses konflik.

Jadi, konflik (conflict) dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup berbagai konflik yang terdapat dalam organisasi yang bisa meliputi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidak sepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi lain juga cukup fleksibel yang mencakup berbagai tingkatan konflik dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidak sepakatan yang tidak terlihat dan tidak terbuka.

Wirawan (2009) mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Sedangkan Robbins (1992) mengungkapkan, kami mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk "menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.

Selanjutnya Jones (1995) mengungkapkan bahwa konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu pihak untuk menjatuhkan atau menggagalkan tujuan pihak lain. Menurut Dana (2001) bahwa konflik di tempat kerja merupakan suatu kondisi antara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan tindakan lain yang serupa sehingga menimbulkan masalah di dalam bisnis. Sedangkan definisi manajemen konflik, diantaranya adalah menurut Minnery (1983) yang mengungkapkan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya iteratif, di mana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang ideal dan representatif.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian konflik, dan mungkin atau tidak menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Pengertian manajemen konflik tersebut merupakan serangkaian aksi dan reaksi yang dilakukan oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, untuk pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Pendekatan di dalam manajemen konflik berorientasi pada proses yang mengarah ke dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik dan pihak ketiga, dan bagaimana mereka memengaruhi interpretasi dan kepentingan.

1.3 Faktor-faktor dan Teori Utama Penyebab Konflik

Konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor berikut, antara lain:

1.3.1 Faktor Manusia

Konflik dapat timbul karena faktor manusia, adalah karena:

1. Ditimbulkan oleh atasan, karena gaya kepemimpinannya.
2. Personil yang mempertahankan peraturan organisasi secara kaku.
3. Adanya ciri-ciri kepribadian individual, seperti sikap egoistis, sikap fanatik, sikap otoriter, dan ciri kepribadian lainnya.

1.3.2 Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, antara lain:

1. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya terbatas maka akan timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan tujuan antar unit dalam organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut.
3. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok (departemen/divisi, dan lain-lain) dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
4. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok/bagian tertentu mungkin saja mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Misalnya, para manajer yang relatif masih muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-

tugas yang cukup berat, dan rumit, dibanding dengan manajer senior yang mendapat tugas lebih ringan dan lebih sederhana.

5. Kekaburan yurisdiksional. Konflik bisa terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih antara seseorang dengan lainnya.
6. Masalah status dalam organisasi. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan bagi unit/departemen lainnya hal ini bisa merupakan sesuatu yang dapat mengancam posisinya dalam status hierarki organisasi.
7. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan sering kali dapat menimbulkan konflik antar unit/departemen.
8. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia merupakan suatu individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungannya dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.
9. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu dapat menghasilkan perbedaan individu yang akan memicu munculnya konflik.
10. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda pula. Bahkan kadang seseorang dapat melakukan hal yang sama dengan orang lain, tetapi untuk tujuan yang bisa berbeda-beda.
11. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi,

tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat keguncangan proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Sedangkan beberapa teori utama tentang penyebab konflik dalam organisasi, antara lain:

1. Teori kebutuhan manusia.
   Konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah identitas, pengakuan, partisipasi, otonomi, dan keamanan. Pendekatan: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan opsi-opsi untuk memenuhi kebutuhan itu.
2. Teori identitas.
   Konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang berakar dari hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak tuntas. Pendekatan: memfasilitasi lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang berkonflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan yang bertujuan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara pihak-pihak yang konflik.
3. Teori hubungan masyarakat.
   Konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Pendekatan: meningkatkan rasa saling pengertian dan komunikasi antara kelompok yang konflik, dan mengupayakan toleransi dengan tujuan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keberagamaan.
4. Teori kesalahpahaman antar budaya.
   Konflik disebabkan karena ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Pendekatan bisa

dengan menambah pengetahuan mengenai budaya pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain.

5. Teori transformasi konflik.

   Konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

6. Teori negosiasi prinsip.

   Konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan perspektif tentang konflik oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pendekatan yang dilakukan dapat membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu serta meningkatkan kemampuan mereka untuk bernegosiasi atas kepentingan mereka dari pada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang saling menguntungkan semua pihak.

1.4 Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali terjadi dan tidak bisa dihindari serta dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan.

Berikut ini beberapa tujuan manajemen konflik, di antaranya sebagai berikut:

1. Mencegah dan meminimalisir terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi.

   Suatu organisasi yang baik dan mapan memiliki visi, misi, dan tujuan yang strategis. Ketiganya harus dicapai dan direalisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang telah direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta dapat mengalihkan energi dan sumber daya organisasi dalam mencapai visi,

misi, dan tujuan tersebut. Apabila tidak dikelola dengan baik, suatu konflik akan berkembang menjadi suatu konflik yang destruktif bagi pihak-pihak yang terlibat konflik. Sehingga mereka akan memfokuskan diri pada konflik yang terjadi, bukan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman.

   Untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang anggota organisasi memerlukan bantuan dan kerja sama dari rekan kerjanya dengan cara berkomunikasi secara baik. Oleh karena itu, ia harus dapat memahami keragaman karakteristik rekan kerjanya sesuai dengan tingkatan eselon dalam organisasi. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak-pihak yang terlibat konflik dapat memahami keragaman tersebut. Karena tanpa pemahaman yang baik, konflik tidak saja akan selalu terjadi namun juga sulit untuk mampu dikelola dengan baik.

3. Meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan memanfaatkan konflik yang terjadi.

   Konflik yang terjadi di tempat kerja dapat dikelola untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi serta meningkatkan produktivitas bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, apabila konflik yang ada mampu dikelola dengan baik. Selanjutnya, kreativitas dan inovasi bisa digunakan untuk mengembangkan produktivitas organisasi.

4. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang.

   Konflik yang terjadi, sering kali berkaitan dengan keputusan yang harus diambil oleh suatu organisasi. Suatu keputusan dikatakan baik apabila didasarkan pada berbagai pertimbangan dengan didukung informasi yang akurat. Konflik dan perbedaan pendapat merupakan suatu fasilitas untuk memilih salah satu alternatif keputusan yang terbaik yang didasarkan pada informasi yang akurat.

5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan kerja sama.
   Organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri atas subsistem-subsistem yang berisi sumber daya manusia. Semua sub sistem dan para anggotanya harus bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang ada harus bisa mengikutsertakan anggota organisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi. Konflik juga harus mampu membesarkan hati para anggota organisasi bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik.
   Suatu organisasi dikatakan mapan, apabila organisasi tersebut dapat belajar dari berbagai situasi konflik yang dihadapi. Yaitu dengan mengembangkan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik, yang nantinya akan terus berkembang menjadi suatu norma budaya organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan disfungsional organisasi, yang akan terus berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif.
7. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga.
   Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut bisa bersifat positif maupun negatif. Persepsi yang negatif akan mengakibatkan perilaku yang negatif, yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Konflik destruktif akan menciptakan iklim yang negatif.
8. Mencegah terjadinya pemogokan.
   Konflik yang muncul dapat menciptakan kecurigaan antara buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Kecurigaan yang terus berlangsung akan merusak komunikasi di antara keduanya. Hal ini juga akan mengarahkan terbentuknya konflik destruktif yang dapat menimbulkan pemogokan.

9. Mencegah sabotase oleh pihak yang kalah dalam konflik.
   Sabotase dapat terjadi akibat dari suatu konflik yang berakhir dengan win & lose solution. Sehingga pihak yang kalah menjadi dendam atas kekalahannya, dan selanjutnya akan timbul suatu agresi dalam bentuk sabotase yang berupa penggagalan pelaksanaan program/proyek, atau bisa berupa perusakan fasilitas produksi dan distribusi.
10. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi.
   Konflik yang terjadi antara manajemen organisasi dengan karyawan atau antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa diperlakukan tidak layak dan tidak adil. Hal ini dapat menurunkan loyalitas dan komitmen organisasi.
11. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi.
   Konflik yang destruktif akan mengalihkan berbagai sumber daya organisasi yang seharusnya bisa digunakan untuk proses produksi dan operasi, namun digunakan untuk menyelesaikan konflik. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka hal ini dapat menurunkan produktivitas organisasi.
12. Mencegah meningkatnya biaya pengadilan.
   Apabila konflik antara manajemen perusahaan dan karyawan tidak bisa diselesaikan melalui mekanisme penyelesaian konflik perusahaan, karyawan sangat mungkin akan membawa konflik tersebut ke pengadilan. Jika hal ini terjadi, maka pihak karyawan dan manajemen perusahaan sama-sama akan mengeluarkan biaya yang relatif besar.

1.5 Tipe Manajemen Konflik

Menurut Baskerville (1993), paling tidak terdapat enam tipe manajemen konflik, yaitu:

1.5.1 Avoiding

Individu atau organisasi pada umumnya cenderung menghindari konflik. Berbagai hal sensitif dan yang berpotensi menyebabkan konflik sebisa

mungkin dihindari. Ini merupakan cara yang paling efektif menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.

1.5.2 Accommoding

Ini adalah cara mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan berbagai macam pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan tetap mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Kelemahannya, metode ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

1.5.3 Compromising

Compromising cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi adalah metode penyelesaian konflik dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan metode kompromi maka semua pihak yang berkonflik akan menemukan solusi yang saling memuaskan. Metode ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.

1.5.4 Competing

Competing adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Akhirnya salah satu pihak akan ada kalah dan mengalah atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan dan dianggap kurang efektif bila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.

1.5.5 Collaborating

Collaborating merupakan metode menyelesaikan konflik dengan bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi dalam menyelesaikan masalah dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Jadi, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan *win-win solution*.

1.5.6 Conglomeration (Mixtured type)

Cara Ini adalah penyelesaian konflik dengan mengombinasikan kelima tipe manajemen konflik di atas. Tipe manajemen konflik ini membutuhkan tenaga, waktu dan pikiran yang besar dalam proses penyelesaian suatu konflik.

1.6 Tingkatan Konflik

Secara umum, suatu konflik memiliki beberapa tingkatan berikut:

1. Konflik Intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik ini terjadi ketika individu dihadapkan pada dua atau lebih pilihan, dan merasa bimbang/ragu mana yang harus dipilih untuk dilakukan.
2. Konflik Interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, sehingga tindakan dan tujuan dari hasil bersama akan sangat menentukan.
3. Konflik Intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi berdasarkan latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu kondisi tertentu.
4. Konflik Intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, serta meningkatnya tuntutan akan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok.
5. Konflik Interorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

6. Konflik Intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi, yang biasanya meliputi:
   a. Konflik Vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.
   b. Konflik Horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi.
   c. Konflik Lini-Staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
   d. Konflik Peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran di dalam organisasi.

Bab 2

Ciri-Ciri Konflik dan Penyebab Terjadinya Konflik

2.1 Pendahuluan

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (wiraman, 2010). Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Hubungan selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik (Wahyudi, 2016).

Hal ini terjadi jika masing–masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri–sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain. Manajemen adalah suatu sikap atau proses untuk mengatur atau mengawasi kerja seseorang dalam organisasi (Fred, 2006). Karena manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi. Tanpa adanya manajemen yang

efektif tidak ada usaha yang berhasil cukup lama. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Menurut para ahli konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik.

Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (T.Tani Handoko, 2011). Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik (Hendriks, 2011).

1. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras
2. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
3. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
5. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang disebabkan karena perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda (Ruagadi dan Hendry andreson, 2010). Seseorang akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan karakter individu yang dapat memicu konflik.

Dalam setiap organisasi/perusahaan, perbedaan pendapat sering kali disengaja atau dibuat sebagai salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan sebuah konflik. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi obyektif yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot (Wirawan, 2010:8), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama tapi cara untuk mencapainya berbeda.

Lembaga sebagai bagian dari proses perkembangan manusia juga tidak terlepas dari berbagai macam konflik. Banyak yang beranggapan bahwa konflik itu selalu menimbulkan dampak negatif, padahal dalam kondisi tertentu konflik justru sangat diperlukan untuk kepentingan perubahan dan pengembangan kepribadian seseorang. Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok dan antara organisasi-organisasi (Wahyudi, 2016). Apabila dua orang individu masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi, kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu.

Meskipun demikian, konflik tidak perlu dihindari apalagi ditakuti. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dikelola dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang sangat besar dalam berinovasi serta sangat potensial untuk pengembangan sebuah organisasi (Fred, 2006).

2.2 Ciri-ciri Konflik

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambisius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang sering kali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang- pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

Tahapan-Tahapan Perkembangan kearah terjadinya Konflik (Fisher, 2010):

1. Konflik masih tersembunyi (laten)
   Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya.
2. Konflik yang mendahului (antecedent condition)
   Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.

3. Konflik yang dapat diamati (perceived conflicts) dan konflik yang dapat dirasakan (felt conflict)
   Muncul sebagai akibat *antecedent condition* yang tidak terselesaikan.
4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (manifest behavior)
   Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya; individu, kelompok atau organisasi cenderung melakukan berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.
5. Penyelesaian atau tekanan konflik
   Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.
6. Akibat penyelesaian konflik
   Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak.

2.3 Faktor – Faktor Penyebab Konflik

Faktor Penyebab Konflik Sosiologi memandang bahwa masyarakat itu selalu dalam perubahan dan setiap elemen dalam masyarakat selalu memberikan sumbangan bagi terjadinya konflik. Salah satu penyebab terjadinya konflik adalah karena ke tidak seimbangan antara hubungan-hubungan manusia seperti aspek sosial (Farida, 2015), ekonomi dan kekuasaan. Contohnya kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang terhadap sumber daya yang kemudian akan menimbulkan masalah-masalah dalam masyarakat.

Para sosiolog berpendapat bahwa akar dari timbulnya konflik yaitu adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang akarnya adalah perebutan atas sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaannya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak merata di masyarakat. Ketidak merataan pembagian aset-aset sosial di dalam masyarakat tersebut dianggap sebagai bentuk ketimpangan. Ketimpangan pembagian ini menimbulkan pihak-pihak tertentu berjuang untuk mendapatkannya atau menambahinya

bagi yang perolehan aset sosial relatif sedikit atau kecil (Palubuhu, 2015). Sementara pihak yang telah mendapatkan pembagian aset sosial tersebut berusaha untuk mempertahankan dan bisa juga menambahinya. Pihak yang cenderung mempertahankan dan menambahinya disebut sebagai *status quo* dan pihak yang berusaha mendapatkannya disebut sebagai *status need*.

Pada dasarnya, secara sederhana penyebab konflik dibagi dua (AA. Anwar Abu Mangku Negara, 2019)

1. Kemajemukan horizontal, yang artinya adalah struktur masyarakat yang majemuk secara kultural, seperti suku bangsa, agama, ras dan majemuk sosial dalam arti perbedaan pekerjaan dan profesi seperti petani, buruh, pedagang, pengusaha, pegawai negeri, militer, wartawan, alim ulama, sopir dan cendekiawan. Kemajemukan horizontal-kultural menimbulkan konflik yang masing-masing unsur kultural tersebut mempunyai karakteristik sendiri dan masing-masing penghayat budaya tersebut ingin mempertahankan karakteristik budayanya tersebut. Dalam masyarakat yang strukturnya seperti ini, jika belum ada konsensus nilai yang menjadi pegangan bersama, konflik yang terjadi dapat menimbulkan perang saudara
2. Kemajemukan vertikal, yang artinya struktur masyarakat yang terpolarisasi berdasarkan kekayaan, pendidikan, dan kekuasaan. Kemajemukan vertikal dapat menimbulkan konflik sosial karena ada sekelompok kecil masyarakat yang memiliki kekayaan, pendidikan yang mapan, kekuasaan dan kewenangan yang besar, sementara sebagian besar tidak atau kurang memiliki kekayaan, pendidikan rendah, dan tidak memiliki kekuasaan dan kewenangan. Pembagian masyarakat seperti ini merupakan benih subur bagi timbulnya konflik sosial.

2.4 Sumber - Sumber Konflik

1. Adanya perbedaan individu
2. Yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan, karena setiap manusia unik, dan mempunyai perbedaan pendirian, perasaan satu sama lain. Perbedaan pendirian dan perasaan ini akan menjadi satu faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial seorang individu tidak selalu sejalan dengan individu atau kelompoknya.
3. Perbedaan latar belakang kebudayaan
   Membentuk pribadi-pribadi yang berbeda-beda, individu sedikit banyak akan terpengaruh oleh pola pemikiran dan pendirian kelompoknya, dan itu akan menghasilkan suatu perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
4. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok,
   Individu memiliki latar perasaan, pendirian dan latar belakang budaya yang berbeda. Ketika dalam waktu yang bersamaan masing-masing individu atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda. Kadang, orang dapat melakukan kegiatan yang sama, tetapi tujuannya berbeda. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya.
5. Perubahan-perubahan
   Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial, sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri.
6. Asumsi mengenai konflik
   Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Ketika seseorang

telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.

7. Persepsi mengenai penyebab konflik
   Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
8. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya
   Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.
9. Pola komunikasi dalam interaksi konflik
   Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respons sesuai dengan yang diinginkan.
10. Kekuasaan yang dimiliki
   Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.
11. Pengalaman menghadapi situasi konflik
   Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman

mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.

12. Sumber yang dimiliki
    Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.
13. Jenis kelamin
    Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.
14. Kecerdasan emosional
    Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.
15. Kepribadian
    Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
16. Situasi konflik dan posisi dalam konflik
    Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan.
17. Keterampilan berkomunikasi
    Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan

komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotong royongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya (wiraman, 2010). Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini jika terjadi secara cepat dan mendadak, akan membuat keguncangan proses-proses sosial dalam masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang sudah ada

Sebab-sebab terjadinya konflik antara lain(Farida, 2015):

1. Komunikasi Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti dan informasi yang tidak lengkap.
2. Struktur Pertarungan kekuasaan antara pemilik kepentingan atau sistem yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang diperankan mereka, dan perubahan dalam nilai-nilai persepsi.

Bab 3

Tahapan-Tahapan Perkembangan Kearah Terjadinya Konflik

3.1 Pendahuluan

Konflik adalah anteseden negosiasi. Hal yang berusaha untuk berubah pendapat seseorang karena bertentangan dengan pendapat kami. Usaha tersebut untuk merubah perilaku seseorang karena bertentangan dengan apa yang kita inginkan. Kita mencari penyebab seseorang mendukung sesuatu atau sesuatu bertentangan dengan kemampuan pihak tertentu untuk memuaskan kebutuhan pihak tertentu atau mendapatkan apa yang pihak tertentu inginkan (Condliffe, 2012).

Apa yang sebenarnya kita maksud ketika kita berbicara tentang konflik? Istilah "konflik" adalah sering digunakan, tetapi dengan arti yang sangat berbeda. Prajurit memahami istilah itu konflik berarti konfrontasi bersenjata. Profesional komputer berbicara tentang konflik ketika dua program pemrosesan data elektronik tidak kompatibel. Dalam bisnis, kami memahami istilah konflik sebagai fenomena sosial yang dapat muncul ketika orang berinteraksi dan mengejar tujuan bersama. Perselisihan sering dimulai ketika

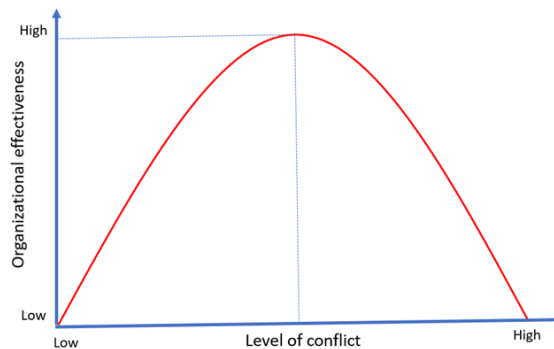
dua orang atau pihak memiliki kepentingan yang berbeda dan saling bertentangan dalam mengejar tujuan mereka sendiri. Meski begitu, kami belum berbicara tentang konflik yang sebenarnya, tetapi paling banyak tentang "situasi tegang", yang dalam skenario kasus terbaik diselesaikan dengan negosiasi atau dengan keputusan. Konflik muncul ketika masalah faktual yang dihadapi semakin diperumit oleh masalah hubungan (Proksch, 2016).

Konflik ada di manapun dan kapan pun ada ketidakcocokan kognisi atau emosi dalam individu atau antar individu. Hal tersebut muncul dalam hubungan pribadi, dalam hubungan bisnis dan profesional, dalam organisasi, antara kelompok dan organisasi, dan antar negara. Perhatikan bahwa definisi tersebut menyiratkan adanya saling ketergantungan yang nyata atau yang dipersepsikan (Condliffe, 2012).

Konflik tersebut sering kali disamakan dengan pertempuran di masa lalu. Sampai hari ini, ada beberapa orang yang masih bersikap seolah-olah bertempur adalah satu-satunya pilihan. Namun, pemahaman konflik yang semakin diterima muncul, yang menekankan perdebatan konstruktif dan kemungkinan menghasilkan konsensus dan kerja sama. Konflik tidak hanya membawa potensi destruktif, tetapi juga menawarkan banyak kesempatan untuk berubah, pengembangan dan inovasi (Proksch, 2016). Mengapa beberapa konflik baik untuk organisasi? Konflik bisa menguntungkan karena itu dapat mengatasi kelembaman organisasi dan mengarah pada pembelajaran dan perubahan organisasi. Ketika konflik dalam suatu organisasi atau konflik antara organisasi dan elemen dalam lingkungannya muncul, organisasi dan manajernya harus mengevaluasi kembali pandangan mereka tentang dunia (Jones, 2013).

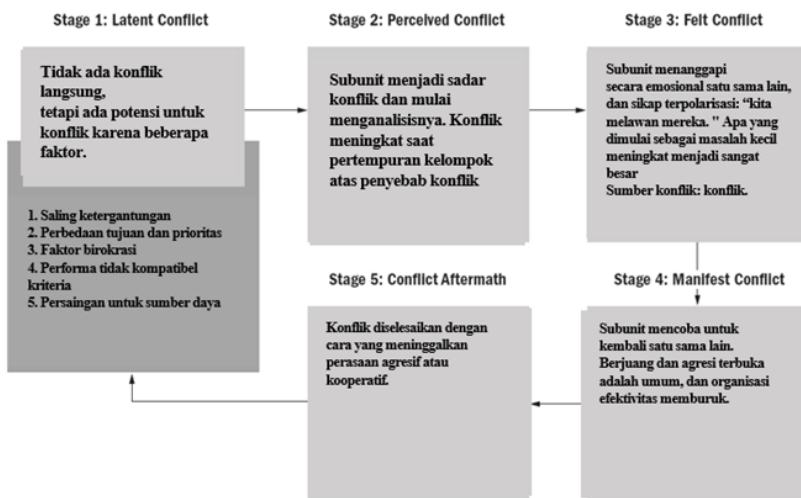
Teori organisasi klasik berkembang selama paruh pertama abad ini. Ini mewakili penggabungan manajemen ilmiah, teori birokrasi, dan teori administrasi. Max Weber (1947) menekankan perlunya mengurangi keragaman dan ambiguitas dalam organisasi dan fokusnya adalah menetapkan garis otoritas dan kendali yang jelas. Teori birokrasinya menekankan perlunya struktur hierarki kekuasaan. Itu mengakui pentingnya pembagian kerja dan spesialisasi. Serangkaian aturan formal terikat ke dalam struktur hierarki untuk memastikan stabilitas dan keseragaman. Weber juga mengemukakan gagasan bahwa perilaku organisasi adalah jaringan interaksi manusia, di mana semua perilaku dapat dipahami dengan melihat sebab dan akibat. Konflik dalam organisasi dilihat dari kacamata teori manajemen klasik bersifat kaku dan mekanistik (Blank, 2019).

3.2 Hubungan antara Conflict dan Organizational Effectiveness

Konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu kelompok menghalangi atau menggagalkan tujuan kelompok lain. Karena tujuan, preferensi, dan kepentingan kelompok pemangku kepentingan berbeda, konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi. Meskipun konflik sering dianggap negatif, penelitian menunjukkan bahwa beberapa konflik baik untuk organisasi dan dapat meningkatkan organisasi (Jones, 2013). Berdasarkan gambar 3.1 di bawah ini, semakin tinggi konflik pada awalnya akan membuat organisasi bertambah efektif, namun pada suatu titik tertentu konflik yang berkelanjutan akan membuat organisasi menjadi tidak efektif dan menimbulkan kerugian pada akhirnya.

Gambar 3.1: Hubungan antara level of conflict dan organizaional effectiveness Jones (2013)

Konflik mungkin bersifat konstruktif atau destruktif, dan pendekatan konflik mungkin konstruktif atau destruktif. Negatif umum, penghindar, atau pendekatan atau sikap kompetitif sering kali merusak. Sering kali kita belajar secara tidak sadar untuk memegang pandangan yang merusak tentang konflik melalui interaksi awal kita. Pola merusak, dikembangkan dari hasil pada posisi kehilangan kesempatan, frustrasi terhadap tujuan, dan dampak negatif pribadi lainnya. Dalam konteks organisasi, dampak negatif lebih lanjut mungkin termasuk produktivitas yang lebih rendah, moral yang lebih rendah, peningkatan perilaku politik yang merusak, berkurang kohesi, ketidakhadiran, dan pergantian (Condliffe, 2012).

3.3 Tahapan-Tahapan Perkembangan Konflik

Sering kali, grup saling terkait untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sasaran, dan konflik dapat terjadi. Beberapa konflik, yang disebut konflik fungsional, dianggap positif, karena meningkatkan kinerja dan mengidentifikasi kelemahan. Konflik difungsional, bagaimanapun, adalah konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang merugikan organisasi atau menghambat pencapaian tujuan atau sasaran (Blank, 2019).

Gambar 3.2: Tahap-tahap perkembangan terjadinya konflik (Pondy (1967) dalam Jones (2013)

Konsekuensi konflik antar kelompok dapat mengakibatkan anggota yang mengabaikan perbedaan individu bersatu melawan pihak lain. kelompok dapat menjadi lebih efisien dan efektif dalam apa yang mereka lakukan, dan anggota dapat menjadi lebih setia, dengan mengikuti norma kelompok. Masalah dapat terjadi, bagaimanapun, ketika kelompok tersebut kehilangan fokus dari tujuan organisasi dan menjadi tertutup dari kelompok lain. Dalam keadaan lain, jenis konflik ini bisa jadi sehat. Contohnya adalah dua tim akuntansi yang bersaing untuk merancang metode baru peramalan pertumbuhan untuk hasil terbaik. Meskipun mungkin ada beberapa masalah di antara keduanya, keduanya

mendorong satu sama lain untuk bekerja lebih baik, menghasilkan sistem yang lebih baik untuk lebih akurat meramalkan dan menentukan praktik terbaik untuk memproyeksikan keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan (Blank, 2019).

3.3.1 Latent Conflict (Conditions)

Pada tahap pertama model Pondy, konflik laten pada gambar 3.2, tidak ada konflik langsung; namun, potensi munculnya konflik sudah mulai muncul. Semua konflik organisasi muncul karena vertikal dan diferensiasi horizontal mengarah pada pembentukan sub unit organisasi yang berbeda dengan tujuan yang berbeda dan sering kali persepsi yang berbeda tentang cara terbaik untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dalam perusahaan bisnis, misalnya, manajer memiliki fungsi atau divisi yang berbeda umumnya dapat menyetujui tujuan utama organisasi, yaitu memaksimalkan kemampuannya untuk menciptakan nilai dalam jangka panjang.

Sumber-sumber konflik menurut Pondy (1967):

1. Saling ketergantungan
2. Perbedaan tujuan dan prioritas
3. Faktor birokrasi
4. Performa tidak kompatibel kriteria
5. Persaingan untuk sumber daya

3.3.2 Perceived Conflict (Cognition)

Tahap kedua dari model Pondy, konflik yang dirasakan, dimulai ketika subunit atau kelompok pemangku kepentingan merasa bahwa tujuannya digagalkan oleh tindakan kelompok lain. Dalam tahap ini, setiap subunit mulai mendefinisikan mengapa konflik itu muncul dan menganalisis peristiwa-peristiwa yang menyebabkannya. Setiap kelompok mencari asal mula konflik dan menyusun skenario yang menjelaskan masalah yang dialaminya dengan subunit lain. Sebagai contoh adalah fungsi manufaktur, mungkin tiba-tiba menyadari bahwa penyebab dari banyak masalah produksinya adalah input yang buruk. Ketika manajer produksi menyelidiki, mereka menemukan bahwa manajemen material selalu membeli input dari sumber biaya terendah memasok dan tidak berusaha mengembangkan jenis hubungan jangka panjang dengan pemasok, yang dapat meningkatkan kualitas dan keandalan input.

Manajemen material mengurangi biaya input dan meningkatkan keuntungan fungsi ini, tetapi meningkatkan biaya produksi dan memperburuk keuntungan fungsi tersebut. Tidak mengherankan, manufaktur menganggap manajemen material menghalangi tujuan dan kepentingannya.

3.3.3 Felt Conflict

Pada tahap konflik yang dirasakan, sub-unit dalam konflik dengan cepat mengembangkan respons emosional terhadap satu sama lain. Ketika konflik meningkat, kerja sama antar subunit menurun, dan begitu pula efektivitas organisasi. Sulit untuk mempercepat pengembangan produk baru, misalnya, jika R&D, manajemen material, dan manufaktur memperebutkan kualitas dan spesifikasi produk akhir.

3.3.4 Manifest Conflict

Dalam tahap konflik nyata model Pondy, satu subunit kembali ke subunit lain dengan mencoba menggagalkan tujuannya. Agresi terbuka antara orang dan kelompok adalah hal biasa. Ada banyak cerita dan mitos dalam organisasi tentang perselisihan ruang dewan di mana para manajer benar-benar berkelahi ketika mereka berusaha untuk mempromosikan kepentingan mereka. Perselisihan dalam tim manajemen puncak sangat umum terjadi karena para manajer berusaha untuk mempromosikan karir mereka sendiri dengan mengorbankan orang lain. Bentuk konflik nyata yang sangat efektif adalah agresi pasif menggagalkan tujuan lawan dengan tidak melakukan apa-apa.

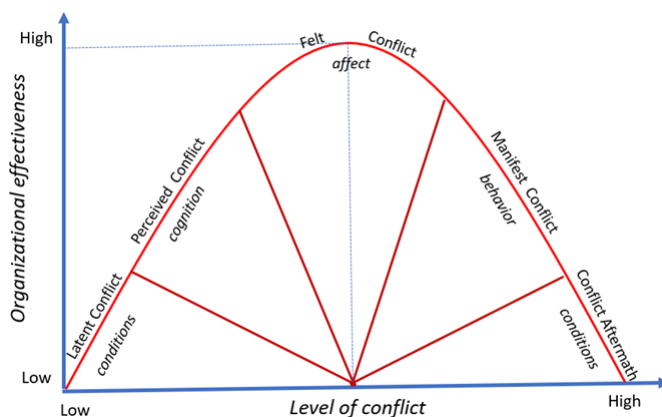
3.3.5 Conflict Aftermath

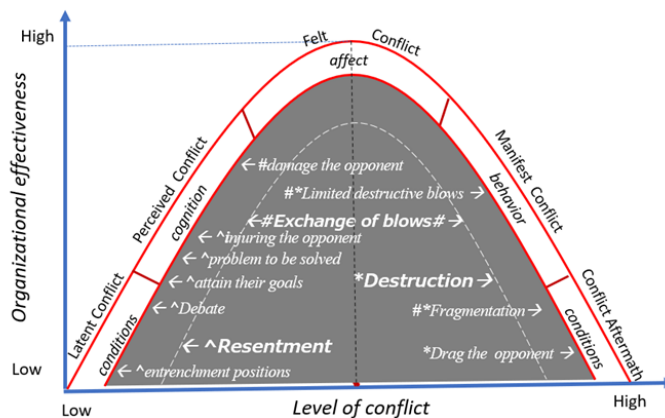
Cepat atau lambat, konflik organisasi diselesaikan dengan cara tertentu, sering kali dengan keputusan beberapa manajer senior. Dan cepat atau lambat, jika sumber konflik belum terselesaikan, maka perselisihan dan permasalahan yang menyebabkan konflik muncul kembali dalam konteks lain.

Apa yang terjadi saat konflik muncul kembali bergantung pada bagaimana penyelesaiannya pertama kali. Misalkan penjualan datang ke produksi dengan permintaan baru. Bagaimana penjualan dan produksi cenderung berperilaku? Mereka mungkin akan berperang dan curiga satu sama lain dan akan sulit untuk menyetujui apa pun. Tetapi anggaplah penjualan dan produksi telah mampu menyelesaikan perselisihan mereka sebelumnya secara damai dan mencapai kesepakatan tentang perlunya menanggapi secara fleksibel

kebutuhan pelanggan penting. Jika penjualan berikutnya disertai dengan permintaan khusus, bagaimana kemungkinan reaksi produksi? Manajer produksi mungkin akan bersikap kooperatif, dan kedua belah pihak akan dapat duduk dan menyusun rencana bersama yang sesuai dengan kebutuhan kedua fungsi.

3.4 Pemetaan Organizational Effectiveness dan Tahapan Konflik

Penulis mencoba memetakan antara teori dari Organizational Effectiveness, Jones (2013) dan Tahapan konflik, Pondy (1967). Gambar yang ditetapkan Jones, ternyata mampu menyerap 5 elemen yang mencerminkan tahapan konflik dari Pondy. Dari pemetaan gambar 2.3 terlihat 3 tahap konflik berada dalam tahap membangun efektivitas perusahaan, namun 3 tahap konflik lainnya menurunkan efektivitas perusahaan. Gambar diatas sangat menarik dalam memahami model tahapan konflik dari Pondy.

Gambar 3.3: Pemetaan Organizational Effectiveness Jones (2013) dan Tahapan konflik Pondy (1967)

Penulis juga memetakan gambar 3.2 dengan tahapan konflik dari Proksch (2016) seperti yang terlihat pada gambar 3.3.

Gambar 3.4: Pemetaan Organizational Effectiveness Jones (2013) dan Tahapan konflik Pondy (1967) serta Model Proksch (2016)

Pertimbangan sejauh mana konflik telah meningkat yaitu model eskalasi dapat membantu dalam melakukan ini. Model menurut Proksch (2016) dengan sangat jelas menggambarkan cara di mana konflik biasanya berkembang. Prinsip dasar yang mendasari adalah bahwa konflik memiliki kecenderungan inheren untuk meningkat jika tindakan khusus tidak diambil untuk membatasinya. Model tersebut mendeskripsikan fenomena teramati yang didefinisikan yang terjadi dalam konflik dan menempatkannya dalam urutan linier. Hal ini memungkinkan untuk menentukan sejauh mana konflik telah meningkat. Sekarang kesimpulan sehubungan dengan cara-cara yang mungkin untuk mengelola konflik dapat diambil.

Ini dimulai (1) dengan penguatan posisi (entrenchment positions). Para pihak tidak lagi siap untuk melepaskan pandangan mereka ketika dihadapkan pada argumen baru. (2) Debat (Debate) dimulai, yang didominasi oleh pemikiran persaingan dan pemenang dan pecundang. Seseorang ingin menang melawan lawan. Sekarang (3) lebih fokus ke tujuan (attain their goals) daripada berdebat. Para pihak tidak ingin berdiskusi dengan mitranya lagi dan sebaliknya mencoba mencapai tujuan mereka atas inisiatif mereka sendiri. Jika konflik semakin meningkat, mulai memperhatikan lawan (4) lebih sebagai "masalah" yang harus diselesaikan (problem to be solved), lebih tidak ke arah personalisasi. Pada saat yang sama, seseorang mencoba untuk meningkatkan citranya sendiri. Pada langkah berikutnya (5), Mencoba untuk menghilangkan wibawa lawan dan merusak citranya di depan umum (damage the opponent).

Hal ini menyebabkan (6) ancaman yang dimaksudkan untuk menekan lawan (injuring the opponent). Reaksinya adalah (7) pukulan destruktif terbatas (limited destructive blows) yang ditujukan untuk menghancurkan alat pertahanan dan menjaga eksistensi seseorang. Berikut ini adalah (8) fragmentasi (fragmentation). Ini berarti melukai lawan dengan sangat parah sehingga dia menjadi tidak berdaya. Pada akhirnya, dan itu adalah eskalasi tingkat terakhir dan tertinggi (9), seseorang siap untuk menghancurkan keberadaannya sendiri semata-mata untuk menyeret lawan ke jurang yang dalam (drag the opponent). Dalam istilah yang disederhanakan, tiga fase pertama disebut sebagai "dendam" atau “resentment”, fase 6 hingga 8 sebagai "pertukaran pukulan" atau “exchange of blows” dan tiga fase terakhir sebagai "kehancuran" atau “destruction” (Proksch, 2016).

Bab 4

Jenis-Jenis Konflik

4.1 Pendahuluan

Konflik merupakan suatu kondisi di mana pihak yang satu menghendaki agar pihak yang lain berbuat sesuai dengan yang lain berbuat atau tidak berbuat sesuai dengan yang diinginkan, tetapi pihak lain menolak keinginan itu (Kurniadi, 2013). Banyak perbedaan manusia dapat dilihat dari sisi jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dari itulah banyak perbedaan yang selalu menimbulkan konflik pada manusia selama perbedaan masih ada di dalam manusia, maka konflik akan terus terjadi (wirawan, 2010)

Konflik dapat terjadi antara individu-individu, antara kelompok-kelompok dan antara organisasi-organisasi. Apabila dua orang individu masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan tanpa ada kompromi kemudian menarik kesimpulan yang berbeda dan cenderung bersifat tidak toleran, maka dapat dipastikan akan timbul konflik tertentu (Winardi, 2007). Meskipun banyak jenis dalam konflik, tidak perlu kita hindari dan kita takuti. Karena konflik itu hanya butuh cara menyelesaikan konflik dan pengelolaan yang baik dan benar, sehingga nantinya dapat menjadi kekuatan yang baru dan besar dalam berinovasi serta sangat potensial untuk pengebangan sebuah organisasi.

4.2 Jenis-Jenis Konflik

Dalam kita berorganisasi banyak aktivitas yang menimbulkan bermacam-macam konflik baik konflik yang melibatkan individu antar individu ataupun kelompok antar kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut Jenis-jenis nya dalam buku manajemen keperawatan. Di Dalam organisasi, konflik dipandang secara vertikal dan horizontal (Marquiz dan Huston, 1998). Konflik vertikal terjadi antara atasan dan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara staf dengan posisi dan kedudukan yang sama, misalnya konflik yang meliputi wewenang, keahlian dan praktik. (Nursalam:2016)

Jenis-jenis konflik digolongkan dalam 6 bentuk yaitu 1) konflik dalam diri individu, 2) konflik antar individu, 3) konflik antar anggota dalam satu kelompok, 4) konflik antar kelompok, 5) konflik antar bagian dalam organisasi dan 6) konflik antar organisasi.

Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang (intrapersonal conflict). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, lalu bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995) mengemukakan bahwa konflik dalam diri individu terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan, apabila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau apabila diharapkan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari kemampuannya.

Menurut Winardi (2007), terdapat tiga tipe konflik pada tingkat individu.

1. Konflik mendekat-mendekat (approach-approach conflict) Konflik ini meliputi situasi yang membuat seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif yang memiliki daya tarik yang sama. Contohnya, individu harus memilih menerima sebuah promosi yang sangat dihargai dalam organisasi atau menerima pekerjaan baru yang menarik dan ditawarkan oleh Rumah Sakit.
2. Konflik menghindari-menghindari (avoidance-avoidance conflict) Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang untuk memilih dua macam alternatif negatif yang sama dan tidak memiliki daya tarik.

Contohnya, kita menghadapi pilihan: ditransfer pekerjaan ke Ruangan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi kita atau di-PHK oleh Rumah Sakit tempat kita bekerja.

3. Konflik pendekatan-menghindari (approach-avoidance conflict) Konflik ini meliputi sebuah situasi yang membuat seseorang harus mengambil keputusan dengan konsekuensi positif ataupun negatif. Contohnya, seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi mengandung tanggung jawab yang makin meningkat dan tidak disukai.

Konflik antar individu

Konflik antar individu (interpersonal conflict) bersifat substantif, emosional, atau keduanya. Konflik ini terjadi ketika ada perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik ini, hasil bersama sangat menentukan.

Konflik antar anggota dalam satu kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda dan ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sementara itu, konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

Konflik antar kelompok

Konflik *intergroup* terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan terhadap keahlian

Konflik antar bagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang. Akan tetapi, dalam hal ini, orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu.

Menurut Mulyasa (2004), konflik ini terdiri atas hal-hal berikut:

1. Konflik vertikal terjadi antar kelompok dalam tingkatan sosial yang berbeda atau terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya, konflik yang terjadi antara Direktur Rumah Sakit dan karyawan, antara Kepala Ruangan dan ketua Tim.

2. Konflik horizontal terjadi pada kelompok yang tingkatan sosialnya sama atau terjadi antar pegawai yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya, antar perawat, antar dokter atau antar tenaga medis
3. Konflik lini-staf sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya, konflik antara Kepala Ruangan dan Perawat pelaksana
4. Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya, kepala Ruangan yang merangkap sebagai ketua tim di ruangan.

Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya, konflik yang terjadi antara Rumah Sakit dengan salah satu klinik di kota tersebut.

Adapun faktor-faktor penyebab konflik antara lain sebagai berikut:

1. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.
2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi yang berbeda pula. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya.
3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok, di antaranya menyangkut bidang ekonomi, politik, dan sosial.
4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.

Dalam sebuah organisasi, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup, intergroup, intraorganisasi*, maupun *interorganisasi*.

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya seorang manajer

mungkin merasa konflik intrapersonal dengan loyalitas terhadap profesi keperawatan, loyalitas terhadap pekerjaan dan loyalitas kepada pasien

2. Konflik interpersonal, Konflik interpersonal terjadi antara dua orang atau lebih, di mana nilai, tujuan, dan keyakinan berbeda. Konflik ini sering terjadi karena seseorang secara konstan berinteraksi dengan orang lain sehingga, ditemukan perbedaan- perbedaan. Sebagai contoh seorang manajer sering mengalami konflik dengan teman sesama manajer, atasan, dan bawahannya
3. Konflik intra kelompok, yaitu Konflik ini terjadi ketika seseorang di dalam kelompok melakukan kerja berbeda dari tujuan, dengan contoh seorang perawat tidak mendokumentasikan rencana tindakan perawatan pasien sehingga akan memengaruhi kinerja perawat lainnya dalam satu tim untuk mencapai tujuan perawatan di ruangan tersebut
4. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan keahlian. Konflik ini dapat timbul ketika masing-masing kelompok bekerja untuk mencapai tujuan kelompoknya. Sumber konflik jenis ini adalah hambatan dalam mencapai kekuasaan dan otoritas (kualitas jasa layanan), keterbatasan prasarana.
5. Konflik intra organisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis seperti berikut.
   a. Konflik vertikal terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.
      Contoh:
      - Konflik antara Manajer Puncak dengan Manajer Tingkat Menengah.
      - Konflik antara Manajer Tingkat Menengah dengan Manajer Tingkat Bawah.
      - Konflik antara Manajer Tingkat Bawah dengan Pekerja.

- Konflik antara Manajer dengan Serikat pekerja.

b. Konflik horizontal

   Konflik horizontal adalah konflik yang terjadi antara individu dengan individu yang memiliki kedudukan/ jabatan setingkat. Konflik ini juga dapat disebut konflik yang terjadi antara unit, bagian/departemen satu dengan yang lainnya dan memiliki kedudukan setingkat, atau konflik yang terjadi antara pejabat satu dengan pejabat yang lainnya pada tingkatan eselonnya sama dalam suatu organisasi. Terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi.

c. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

d. Konflik peran terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran.

6. Konflik interorganisasi ini terjadi antar organisasi.

   Konflik interorganisasi ada karena mereka memiliki saling ketergantungan. Dengan kata lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain.

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat konflik, Stoner dan Freeman (1989) membagi konflik dalam enam macam.

1. Konflik dalam diri individu (conflict within the individual) terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
2. Konflik antar individu (conflict among individuals) terjadi karena perbedaan kepribadian (personality differences) antara individu yang satu dan individu yang lain.
3. Konflik antara individu dan kelompok (conflict among individuals and groups) terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.

4. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama (conflict among groups in the same organization) terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
5. Konflik antar organisasi (conflict among organizations) terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
6. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (conflict among individuals in different organizations) terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

Menurut Agus S. (2009), konflik dibedakan di antara dua sumbu sasaran dan perilaku yaitu sebagai berikut:

1. Tanpa konflik: dalam kesan umum adalah lebih baik, tetapi setiap masyarakat atau kelompok yang hidup damai, jika ingin keadaan ini terus berlangsung, mereka harus hidup bersemangat dan dinamis. Memanfaatkan konflik perilaku dan tujuan serta mengelola konflik secara kreatif.
2. Konflik laten: sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan agar dapat ditangani secara efektif.
3. Konflik terbuka: berakar dalam dan sangat nyata sehingga memerlukan berbagai tindakan untuk mengatasi akar penyebab dan berbagai efeknya.
4. Konflik di permukaan memiliki akar yang dangkal/tidak memiliki akar serta muncul hanya karena kesalahpahaman mengenai sasaran. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan komunikasi.

Ditinjau dari Tujuannya konflik dalam suatu organisasi jenis konflik terbagi dalam terbagi menjadi dua, yaitu:

Konflik fungsional (konstruktif)

Konflik fungsional dapat pula disebut dengan konflik yang konstruktif karena keberadaan konflik ini dengan sengaja dikonstruksikan atau diprogramkan oleh organisasi. Dengan demikian maka konflik tersebut bersifat positif serta mendukung program-program penyempurnaan maupun pengembangan organisasi dan jajarannya. Konflik yang fungsional tersebut banyak dikembangkan oleh organisasi-organisasi bisnis internasional guna diperlombakan antara departemen yang satu dengan departemen yang lainnya dalam organisasi untuk penyempurnaan produk barang dan jasa juga untuk mempercepat dan memperlancar proses pemasaran produk.

Dengan demikian segala perubahan yang terjadi dalam organisasi maupun di luar organisasi senantiasa sudah dapat dipantau, diprediksi dan diantisipasi sebelumnya, produk apa yang harus dihasilkan, dipasarkan di mana, berapa konsumennya, serta berapa besar keuntungan yang akan diperoleh. Konflik yang fungsional atau konflik yang bermanfaat bagi organisasi ini menggambarkan adanya konfrontasi antara kelompok-kelompok yang akan mempertinggi kinerja dan daya saing organisasi yang sangat menguntungkan hasil karya organisasi. Untuk ini maka masing-masing departemen harus banyak melakukan kreasi dan inovasi dengan melakukan promosi yang gencar terhadap produk barang dan jasa yang akan dipasarkan pada konsumen.

Contoh:

Agar lebih efektif dalam kinerja yang sesuai dalam pelayanan keperawatan, Direktur Keperawatan melakukan manajemen konflik fungsional untuk menerapkan kedisiplinan dan penerapan SOP kerja yang benar. Di mana masing-masing Ruangan di desain untuk di terapkan absensi pada jam datang dan jam pulang kerja. Serta memberikan evaluasi setiap pelaksanaan Tindakan keperawatan sesuai SOP Rumah Sakit. Untuk upaya peningkatan mutu kualitas pelayanan.

Interaksi dari pihak yang berkonflik sebagai proses membangun dan mendekatkan di antara yang konflik agar menjadi lebih baik dalam kinerja, sehingga dalam organisasi mampu meningkatkan mutu pelayanan dan mengembangkan lingkungan kerja sesuai dengan aturan atau SOP Rumah Sakit.

Organisasi menjadi sehat yang ditandai dengan adanya hal-hal berikut ini:

1. Memfokuskan kepada pencapaian tujuannya secara terus menerus.
2. Kemampuan menyelesaikan permasalahan.
3. Mempunyai sistem komunikasi dan berkomunikasi secara intensif.
4. Pemanfaatan sumber daya.
5. Pemberdayaan sumber daya manusia.
6. Kekohesian.
7. Morel.
8. Kreativitas dan inovasi.
9. Otonomi dan
10. Adaptasi (Wirawan, 2010)

Konflik destruktif

Konflik ini cara kerjanya tidak rasional dan banyak didasarkan pada iri hati, sakit hati, emosi dan pemikiran-pemikiran yang bersifat negatif. Oleh karena itu sudah dapat dipastikan bahwa konflik yang destruktif ini akan menghambat dan tidak akan mendukung proses pencapaian tujuan organisasi, bahkan dapat pula menggagalkan tujuan organisasi yang pada akhirnya akan merugikan semua pihak, baik individu, kelompok kelompok yang terlibat konflik maupun organisasi.

Konflik semacam ini jelas dan tidak diinginkan oleh siapa pun, namun organisasi sulit untuk menghindari keberadaannya. Konflik semacam ini pasti ada dalam setiap organisasi. Oleh karena itu maka tugas-tugas yang dilakukan oleh manajer adalah mengeliminir penyebab-penyebab hadirnya konflik dan secara terus menerus mencarikan jalan keluarnya agar keberadaan konflik menjadikan organisasi tidak sehat, untuk ini manajer harus terus berusaha untuk membelokkannya menjadi konflik yang fungsional. Keberadaan konflik fungsional (konstruktif) dan konflik difungsional (destruktif) karakteristiknya dapat terlihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1: Karakteristik Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

Konflik kontribusi	Konflik destruktif
• Berusaha menyelesaikan perbedaan mengenai substansi konflik	• Polarisasi perbedaan • Berkurangnya kerja sama • Konflik tidak berpusat pada

<table>
<tr>
<td>Berhasil mendefinisikan dan mengklarifikasi permasalahan konflik
Komunikasi dan negosiasi intensif untuk menjelaskan posisi masing- masing</td>
<td>substansi konflik.
Terjadi spiral konflik yang makin membesar dan meninggi
Perilaku merendahkan lawan konflik
Perilaku mengancam</td>
</tr>
<tr>
<td>Berupaya mengendalikan emosi, marah kekhawatiran dan stres
Negosiasi give and take
Spiral konflik mengerucut ke arah kompromi dan kolaborasi
Berupaya untuk mencari win-win solution yang memuaskan kedua belah pihak yang terlibat konflik</td>
<td>Perilaku konfrontasi dan mengancam·
Ketegangan, kekhawatiran,
stres dan agresi
Negosiasi minimal
Gaya konflik kompetisi
Mengalami krisis
Menginginkan win & lose solution
Merusak hubungan
Menyelamatkan muka</td>
</tr>
</table>

Bab 5

Sumber – Sumber Konflik

5.1 Pendahuluan

Perkembangan teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia di antaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan kaitan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka kelompok atau kumpulan masyarakat telah berkembang pula dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitasnya. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, di mana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja (Inom, 2010).

Konflik sering muncul dalam aspek kehidupan, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Konflik juga muncul pada organisasi baik sektor publik maupun swasta konflik tidak dapat dihindarkan. Sumber utama timbulnya konflik sesungguhnya dari adanya perbedaan kepentingan (Kusworo, 2019). Sumber konflik yang lain yaitu terbagi dari dalam dan luar individu. Dari dalam diri individu misalnya adanya perbedaan tujuan, nilai, kebutuhan serta perasaan yang terlalu sensitif. Dari luar diri individu misalnya adanya tekanan dari lingkungan, persaingan, serta langkanya sumber daya yang ada.

Berdasarkan keterangan diatas, maka konflik yang terjadi pada manusia bersumber pada berbagai macam sebab (Wildan, 2014)

Begitu beragamnya sumber konflik yang terjadi antar manusia, sehingga sulit itu untuk dideskripsikan secara jelas dan terperinci sumber dari konflik. Hal ini dikarenakan sesuatu yang seharusnya bisa menjadi sumber konflik, tetapi pada kelompok manusia tertentu ternyata tidak menjadi sumber konflik, demikian halnya sebaliknya. Kadang sesuatu yang sifatnya sepele bisa menjadi sumber konflik antara manusia. Sebagai contoh konflik yang dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi.

Perbedaan-perbedaan tersebut di antaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri (Mustamim, 2016).

5.2 Sumber Konflik

Sumber konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya. Sebagai contoh terdapat faktor yang memicu munculnya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerja sama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan (Dian dkk, 2013).

Dilihat dari sisi sosio-kultural, maka sumber konflik dapat dibagi menjadi beberapa bagian, sebagai berikut:

1. Perbedaan Individu
   Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu

sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

2. Perbedaan latar belakang kebudayaan
   Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok
   Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menganggap hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menebang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang.
4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat
   Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya (Wildan, 2014).

Konflik juga terdapat dalam sebuah organisasi atau kelompok. Dalam sebuah organisasi, konflik juga disebabkan oleh beberapa hal. Sumber konflik dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumber daya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian. (Inom, 2010). Getzels dan Guba menyimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat sejumlah tipe dan sumber-sumber konflik yaitu, harapan institusional dan nilai kultural, harapan peranan dan disposisi kepribadian, dan peranan dengan peranan, dan konflik yang bersumber dari kepribadian-kepribadian yang kacau (Wahyudi, 2006).

Pendapat lain dari Harjana (1994) menyebutkan bahwa secara umum sumber – sumber konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Salah pengertian karena kegagalan komunikasi
2. Perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup
3. Persaingan mendapatkan organisasi yang terbatas
4. Masalah wewenang dan tanggung jawab
5. Perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan
6. Kurangnya Kerja sama
7. Adanya usaha untuk mendominasi
8. Tidak menaati peraturan dan tata tertib kerja
9. Perubahan sasaran dan prosedur kerja

Sumber – Sumber Konflik Organisasi menurut Tosi, H.L, dkk (1990) dibagi menjadi tiga yaitu:

Tabel 5.1: Sumber – Sumber Konflik Organisasi (Syairal Fahmi Dalimunthe, 2016).

No.	Sumber Konflik	Keterangan
1	Individual Characteristic (Karakteristik individu)	Perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi atau pendapat
2	Situational Conditions (Situasi Kerja)	Saling ketergantungan untuk menjalin kerja sama, perbedaan pendapat antar departemen, perbedaan status, kegagalan komunikasi, kekaburan bidang tugas

3	Organization Structure (Struktur Organisasi)	Spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas, perbedaan tujuan, kelangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian

Sementara menurut Nursalam (2016), beberapa sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber daya
2. Perbedaan tujuan
3. Ketidakjelasan peran
4. Hubungan dalam pekerjaan
5. Perbedaan antar individu
6. Masalah organisasi
7. Masalah dalam kolaborasi

Bab 6

Aspek-aspek Manajemen Konflik

6.1 Pendahuluan

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Italia yakni maneggiare yang berarti melatih kuda-kuda (Mardianto, 2000; Robbins, Coulter and De Cenzo, 2017) atau secara harfiah *to handle* yang berarti mengendalikan, sedangkan dalam kamus Inggris Indonesia (Echols and Shadily, 2000) *management* berarti pengelolaan dan istilah manager berarti tindakan membimbing atau memimpin, sedangkan dalam bahasa Cina, manajemen adalah kuan lee yang berasal dari dua kata yaitu kuan khung (mengawasi orang kerja) dan lee chai (memanajemen konflik uang) (Mardianto, 2000). Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai mengawasi/mengatur orang bekerja dan memanajemen konflik administrasi dengan baik.

Merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (Nasional, 2019) manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah tindakan yang

berhubungan dengan usaha tertentu dan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan (Parinduri et al., 2020; Sudarso, Kurniullah, et al., 2020; Sudarso, Purba, et al., 2020; Halim et al., 2021; Kurniullah et al., 2021; Mardia et al., 2021; Sahir et al., 2021; Tanjung et al., 2021).

Selanjutnya adalah pengertian konflik, menurut kamus bahasa Indonesia (Nasional, 2019), konflik berarti percekcokan, pertentangan, atau perselisihan. Konflik juga berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok. Setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Menurut pendapat Johnson dalam Supratiknya (1995) bahwa konflik adalah situasi di mana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain. Kendati unsur konflik selalu terdapat setiap bentuk hubungan antar pribadi, pada umumnya masyarakat memandang konflik sebagai keadaan yang harus dihindarkan karena konflik dianggap sebagai faktor yang merusak hubungan (Julyanthry et al., 2020; Mardia et al., 2021; Negara et al., 2021; Revida et al., 2021; Sisca et al., 2021; Wirapraja et al., 2021).

Merujuk pada pendapat Vasta dalam Indati (1996), konflik akan terjadi bila seseorang melakukan sesuatu tetapi orang lain menolak, menyangkal, merasa keberatan atau tidak setuju dengan apa yang dilakukan seseorang. Selanjutnya dikatakan bahwa konflik lebih mudah terjadi di antara orang-orang yang hubungannya bukan teman dibandingkan dengan orang-orang yang berteman. Konflik muncul bila terdapat adanya kesalahpahaman pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional. Konflik-konflik substantif (substantive conflict) meliputi ketidaksesuaian tentang hal-hal seperti tujuan alokasi sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur dan penegasan pekerjaan.

Masalah konflik ini biasa terjadi dalam sebuah organisasi sedangkan konflik-konflik emosional (emotional conflict) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut, sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Konflik inilah yang sering terjadi pada remaja dengan teman sebaya. Lebih lanjut Collins dan Lausen dalam Farida (1996) memandang konflik pada remaja sebagai akibat dari perubahan peran yang diharapkan oleh lingkungan sosial di sekitarnya karena remaja mengalami transisi tahapan usia dan perubahan-perubahan menuju kematangan. Kecemasan dan akumulasi stres dari berbagai transisi tersebut

umumnya akan meningkatkan kemungkinan timbulnya konflik atau efektifnya penanganan konflik.

Berdasarkan beberapa definisi konflik diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat timbul pada berbagai situasi sosial, baik terjadi dalam diri individu, antar individu, kelompok, organisasi, maupun negara. Pendapat Deutch yang dikutip oleh Pernt dan Ladd dalam Indati (1996) menyatakan bahwa proses untuk mendapatkan kesesuaian pada individu yang mengalami konflik disebut dengan pengelolaan konflik atau bisa disebut dengan manajemen konflik. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan (Sudarmanto et al., 2020) (Ferinia et al., 2020).

6.2 Aspek-aspek Manajemen Konflik

Merujuk pada pendapat Robbins (2002) dalam Muspawi (2014) mengenai beberapa aspek gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang, antara lain sebagai berikut:

1. Competing atau kompetisi, yaitu merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.
2. Kolaborasi atau pemecah masalah, yaitu merupakan gaya mencari solusi integratif jika kepentingan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan. Gaya ini cenderung lebih suka menciptakan situasi yang memungkinkan agar tujuan dapat dicapai. Mencari solusi agar dapat diterima semua pihak, tujuan pribadi juga tercapai sekaligus hubungan dengan orang lain menjadi lebih baik.
3. Penghindaran, yaitu merupakan gaya yang cenderung memandang konflik tidak produktif dan sedikit menghukum. Aspek negatif dari gaya ini adalah melempar masalah kepada orang lain dan mengesampingkan masalah atau bahasa lainnya adalah menarik diri atau bersembunyi untuk menghindari konflik.

4. Akomodasi atau penolong ramah, yaitu merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan kepentingan pribadi. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingan sendiri demi kepentingan orang lain.
5. Kompromi atau pendamai penyiasat, yaitu merupakan gaya yang lebih berorientasi pada jalan tengah karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Nilai gaya ini terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi (Robbins, 2002; Robbins, Coulter and DeCenzo, 2017).

Selanjutnya Rahim dalam Sarwono (2010) membedakan aspek gaya manajemen konflik kepada lima bagian yaitu:

1. Dominasi (dominating) atau dengan istilah kompetisi, yakni individu dengan gaya ini hanya memenuhi tujuan pribadi tanpa memikirkan kebutuhan lawannya.
2. Integrasi (integrating) atau sering disebut dengan kolaborasi, yakni pihak yang terlibat konflik berusaha menciptakan resolusi konflik (penyelesaian konflik) secara maksimal dengan memenuhi tujuan dirinya sendiri dan tujuan lawan konfliknya atau dalam kata lain dapat disebut imbang antara kepentingan dirinya dan lawannya.
3. Kompromi (compromising), yaitu berada di antara dua persimpangan di mana gaya ini berusaha memenuhi sebagian tujuannya dan tujuan lawan konfliknya tanpa berupaya memaksimalkannya.
4. Menghindar (avoiding), yaitu pihak yang terlibat konflik menolak untuk berdiskusi mengenai konflik yang terjadi.
5. Menurut (obliging), yaitu pihak yang terlibat konflik mengombinasikan perhatiannya terhadap lawannya dengan perhatian yang rendah terhadap dirinya sendiri (Prasetyo, Hermawan and Guspul, 2020).

6.3 Strategi Dalam Manajemen Konflik

Demi untuk memanajemen konflik yang dialami individu, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, menurut Devito (1997) strategi itu antara lain, sebagai berikut:

1. Penghindaran dan Melawan secara aktif;

   Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata, misalkan meninggalkan ruangan. Akan tetapi daripada menghindar dari pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi. Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.
2. Memaksa dan berbicara;

   Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain, baik secara fisik maupun emosional. Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar, keterbukaan, empati, dan sikap positif.
3. Menyalahkan dan empati;

   Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri. Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah. Akan lebih baik untuk mencoba berempati, memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.
4. Mendiamkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka;

   Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendiamkan orang lain. Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik. Pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka, tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.
5. Gunnysucking dan fokus pada masa sekarang;

   Gunnysucking merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhan-keluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda. Jika hal itu dilakukan maka masalah tidak akan dapat selesai, akan

muncul dendam dan perasaan bermusuhan. Fokuskan konflik di sini dan sekarang dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.

6. Manipulasi dan spontan;
   Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresikan perasaan secara spontan karena solusi konflik bukan masalah siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.
7. Penerimaan pribadi;
   Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain. Melawan "di bawah dan di atas ikat pinggang". Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.
8. Argumentatif dan agresi verbal;
   Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Selanjutnya Mouton dan Blake dalam Wirawan (2010) dengan memakai istilah gaya manajemen konflik mengatakan ada empat jenis karakter gaya manajemen konflik, di antaranya:

1. Memaksa (forcing)
   Ketika seorang remaja perempuan mengalami sebuah konflik maka ia akan cenderung menggunakan gaya manajemen konflik memaksa (forcing), yang mana ketika memanajemeni konflik berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan kebahagiaan dan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.
2. Konfrontasi (confrontation)
   Ketika seorang anak/remaja perempuan mengalami konflik ia cenderung menentang dengan orang tuanya dalam memanajemeni konflik, karena anak/remaja perempuan merasa kalau dialah yang benar.
3. Kompromi (compromising)
   Dalam manajemen konflik seorang anak/remaja yang mengalami konflik ia cenderung akan berkompromi/bermusyawarah dengan

teman sebaya atau orang tuanya untuk menemukan penyelesaian konflik itu sendiri.

4. Menarik diri (withdrawal)
   Menarik diri dalam gaya manajemen konflik biasanya terjadi pada remaja perempuan yang bersikap secara pasif, seolah- olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik. Sikap menarik diri ini biasanya dilatarbelakangi oleh kurangnya pengetahuan remaja perempuan yang menyebabkan ia tidak berani untuk mengungkapkan pendapatnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa individu dengan tingkat manajemen konflik yang baik, tidak terlalu mengalami kesulitan dalam menghadapi konflik dengan orang lain, baik dengan orang yang baru dikenal maupun dengan teman lama. Individu yang memiliki manajemen konflik yang baik senantiasa akan berpikir dua kali sebelum mengeluarkan pendapat-pendapat yang akan diucapkan, tidak serta merta menanggapi pendapat orang lain secara langsung tanpa dicerna walaupun pendapat itu menurut orang lain cukup meyakinkan. Kebanyakan individu yang memiliki manajemen konflik yang baik maka akan mampu mengendalikan sikap dan perilaku dalam menghadapi berbagai konflik yang terjadi.

6.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Terjadinya Manajemen konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, orang berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Menurut Sarwono (2010) manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor.

Faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya manajemen konflik antara lain:

1. Asumsi mengenai konflik;
   Asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Karena ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik maka ia akan berpikir bagaimana caranya mengatasi konflik tersebut.
2. Persepsi mengenai penyebab konflik;
   Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
3. Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya;
   Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Karena dengan menyusun strategi dan taktik merupakan suatu unsur penting dalam manajemen konflik, yang pada intinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu konflik yang dihadapi terselesaikan.
4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik;
   Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan dan menggunakan humor yang segar. Dengan menggunakan komunikasi interpersonal yang dianggap efektif, akan dapat memahami pesan dengan benar, dan memberikan respons sesuai dengan yang diinginkan.
5. Kekuasaan yang dimiliki;
   Konflik merupakan permainan kekuasaan di antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

6. Pengalaman menghadapi situasi konflik;
   Proses interaksi konflik dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan menggunakan gaya manajemen konflik tertentu.
7. Sumber yang dimiliki;
   Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang.
8. Jenis kelamin;
   Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya.
9. Kecerdasan emosional;
   Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional, karena kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatasi dan mengontrol emosi dalam menghadapi konflik, menggunakan dan memanfaatkan emosi untuk membantu pikiran.
10. Kepribadian;
    Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang cenderung memilih gaya kepemimpinan berkompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
11. Budaya organisasi sistem sosial;
    Budaya organisasi sistem sosial (organisasi tentara, tim olahraga, pondok pesantren, dan biara) dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain,

di masyarakat Indonesia, anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.

12. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik;
    Organisasi birokrasi atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin.
13. Situasi konflik dan posisi dalam konflik;
    Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konfliknya jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Oleh karena itu, situasi konflik sangat memengaruhi gaya manajemen konflik itu sendiri agar situasi konflik itu dapat dimenangkan.
14. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik;
    Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.
15. Keterampilan berkomunikasi;
    Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konflik.

Sementara itu menurut Boardman & Horowitz dalam Thontowi (2001), karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap gaya manajemen konflik individu. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap manajemen konflik adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal/antarpribadi;
   Dengan komunikasi interpersonal yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka termasuk yang terjadi antara anak

remaja perempuan dengan orang tua akan membantu seseorang menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dirinya, melalui kata-kata isyarat-isyarat, ekspresi, suara dan tindakan yang muncul saat berlangsungnya proses komunikasi, dan mengandung maksud tujuan yang jelas.

2. Kecenderungan agresif;

   Suatu tindakan cara untuk mencapai tujuan tertentu, guna mengembangkan kemampuan dalam menggunakan gaya manajemen konflik yang sesuai dengan situasi konflik yang sedang dihadapi untuk meminimalisir kecenderungan perilaku agresifnya.

3. Kebutuhan untuk mengontrol dan menguasai;

   Mampu mengontrol dan menguasai konflik yang terjadi sangat diperlukan agar tidak terjadi perilaku tindakan yang tidak diinginkan.

4. Orientasi kooperatif atau kompetitif;

   Memiliki keinginan untuk memenuhi keinginan untuk mencapai kepuasan pada pihak yang berkepentingan dengan berkompetisi.

5. Kemampuan berempati;

   Seseorang yang memiliki kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan bertindak sesuai untuk membantu dalam memanajemen konflik.

6. Kemampuan menemukan alternatif memanajemen konflik;

   Dalam memanajemen konflik seseorang harus memiliki beberapa alternatif untuk memanajemen konflik. Bila dengan satu alternatif tidak bisa terselesaikan, bisa digunakan alternatif lain untuk menyelesaikan konflik.

Bab 7

Dampak Konflik

7.1 Pendahuluan

Konflik (conflict) selalu mewarnai kehidupan, mulai dari konflik sangat kecil sampai konflik yang sangat besar. Artinya, konflik kemungkinan akan selalu ada, karena konflik merupakan bagian dari keberadaan dalam kehidupan. Menurut Robbins (2009) konflik itu adalah hal alamiah dan akan selalu terjadi, konflik ini merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi. Konflik terjadi akibat adanya perbedaan persepsi, berlainan pendapat dan karena ketidaksamaan kepentingan dari individu. Konflik dapat diartikan sebagai persepsi yang berbeda kepentingan atau tidak tercapainya aspirasi dari pihak-pihak yang berkonflik.

Konflik sebagai sebuah proses dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik tersebut. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dengan demikian, konflik merupakan proses yang dinamis, bukannya kondisi statis dan sering bersifat kreatif. Dalam penanganannya, ada konflik yang dapat segera diselesaikan secara tuntas, ada yang setengah tuntas, ada juga yang berlarut-larut tanpa solusi.

Dalam suatu organisasi akan terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, sehingga ketika terjadi saling interaksi dalam satu kelompok akan memungkinkan terjadinya konflik, karena adanya perbedaan keinginan, dan terjadinya konflik sangat berkaitan dengan perasaan manusia, seperti perasaan jengkel akibat kelebihan beban kerja, kurang dihargai, kurang perhatian, merasa disepelekan, tidak dihargai, dan sebagainya sehingga perasaan tersebut menimbulkan rasa tidak senang yang akan berakibat munculnya konflik dalam kelompok atau organisasi.

Selain itu, terjadinya konflik dalam suatu organisasi bisa terjadi karena adanya perubahan dalam lingkungan organisasi atau adanya inovasi yang baru tetapi tidak diikuti dengan pemahaman yang cukup terhadap ide-ide baru tersebut sehingga akan berdampak terhadap aktivitas kerja dari karyawan dalam organisasi. Konflik yang terjadi akan memberikan dampak bagi organisasi maupun bagi anggota organisasi. Dampak yang ditimbulkan akibat terjadinya konflik bisa memberi dampak positif yang dapat memberikan perubahan ke arah perbaikan organisasi dan bisa juga memberikan dampak negatif sehingga merugikan bagi organisasi atau perusahaan, tergantung cara atau strategi yang dilakukan dalam mengatasi konflik.

Bila pengelolaan konflik tidak tepat akan memberikan dampak mengganggu aktivitas kerja organisasi atau perusahaan sehingga menurunnya produktivitas kerja, atau sebaliknya. Untuk itu, bila terjadi konflik harus segera diselesaikan dengan cara *win-win solution* dan semua pihak mengalami konflik dapat memahami dan menyadari atas segala kesalahpahaman sehingga dengan penuh kesadaran dapat mengikuti dan melakukan aktivitas sesuai peraturan organisasi atau perusahaan.

7.2 Konflik dan Dampak yang ditimbulkan

Konflik terjadi apabila ada perbedaan pemahaman antara dua orang atau lebih terhadap berbagai perselisihan, ketegangan, kesulitan-kesulitan di antara para pihak yang tidak sepaham sehingga bisa memicu terganggunya upaya tercapainya tujuan. Banyaknya penyebab terjadinya konflik, seperti perbedaan latar belakang, perbedaan kepentingan antara individu dalam kelompok/ masyarakat yang saling terkait dalam realita sosial yang kompleks. Pruitt dan

Rubin (2009) mendefinisikan konflik sebagai sebuah persepsi mengenai perbedaan kepentingan (perceived divergence of interest), atau suatu kepercayaan beranggapan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat menemui titik temu yang sepaham. Muliana, dkk (2020) menyatakan konflik dapat terjadi jika salah satu pihak memiliki aspirasi yang berbeda dengan situasi yang ada sehingga timbulnya ketidakpuasan. Apabila tidak ada penyelesaian dari ketidakpuasan tersebut, maka akan menimbulkan masalah yang lebih dalam sehingga akan semakin sulit dalam mengatasinya.

Aspirasi juga dapat mengakibatkan terjadinya konflik, bila aspirasi yang terlalu realistis dan idealis sehingga sulit diterima yang akan berdampak timbulnya konflik. Konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan dan apa yang diharapkan (Muspawi, 2014). Sedangkan, Widyastuti, dkk. (2020) menyatakan terjadinya konflik menunjukkan indikasi adanya unsur ketidakberesan, adanya prinsip-prinsip atau aturan-aturan yang tidak dilaksanakan dengan baik. Namun, bila konflik disikapi oleh pihak-pihak yang berkonflik dengan dewasa dan percaya diri, maka apapun yang menjadi sumber masalah akan dapat diselesaikan dengan baik. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan konflik merupakan suatu keadaan dari akibat adanya pertentangan antara kehendak, nilai atau tujuan yang ingin dicapai dari individu atau anggota kelompok sehingga menyebabkan suatu kondisi tidak nyaman baik di dalam diri individu maupun antar kelompok.

Pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik hanya memberikan akibat negatif sehingga perlu dihilangkan. Pandangan ini juga menyebutkan bahwa konflik hanya merugikan organisasi, karena itu konflik harus dihindari. Sedangkan dalam pandangan modern, konflik dapat memberikan manfaat baik maupun buruk bagi organisasi. Usaha pengelolaannya diupayakan untuk mengambil hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk (Azhari, Jihadi, dan Setyawan, 2013).

Munculnya suatu konflik, pasti akan memberikan keuntungan di satu pihak dan kerugian di lain pihak, atau sebaliknya yang merupakan dampak dari timbulnya konflik. Menurut Purba, dkk (2020), konflik secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak pada organisasi. Konflik yang terjadi dapat memberikan dampak berdasarkan manfaatnya terbagi atas dua bagian, yaitu konflik yang bersifat fungsional yang memberikan dampak positif dan bermanfaat, dan konflik difungsional yang memberikan dampak negatif atau merugikan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan bahwa dampak positif yang dirasakan bila terjadi konflik adalah sebagai pembelajaran dalam menyusun sebuah kebijakan untuk mencegah dan menyelesaikannya, sehingga kedepannya dapat meminimalisir kerugian yang akan ditimbulkan. Sedangkan, dampak negatif konflik akan menimbulkan kerugian, baik bagi organisasi maupun bagi anggota organisasi karena setiap konflik yang terjadi akan membutuhkan biaya, perhatian yang besar guna menemukan solusi yang tepat baik berupa tenaga dan pikiran dan dapat membuat terhambatnya pekerjaan atau aktivitas dan kerja sama dalam organisasi.

Soekanto (2007) menyatakan bahwa dampak yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik, yaitu:

1. Bertambahnya solidaritas in-group, yaitu apabila terjadi pertentangan suatu kelompok dengan kelompok yang lain, maka solidaritas dalam kelompok tersebut akan bertambah erat;
2. Hancurnya atau retaknya kesatuan kelompok, yaitu mengakibatkan pecahnya persatuan dalam kelompok;
3. Perubahan kepribadian para individu;
4. Hancurnya harta benda dan jatuhnya korban manusia;
5. Akomodasi, dominasi dan takluknya salah satu pihak.

Azhari, Jihadi, dan Setyawan (2013) menyatakan dalam perusahaan atau organisasi para manajer perlu melakukan usaha-usaha preventif dan persuasif agar setiap anggota organisasi, dan setiap elemen dari organisasi kelompok dapat mencegah dan mengurangi tindakan atau pemicu yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik yang bisa memberikan dampak terhadap aktivitas organisasi atau perusahaan. Selain itu, seorang manajer harus mengetahui konflik yang terjadi pada bawahannya yang berkaitan dengan organisasi dan bukan konflik pribadi sehingga konflik dapat didiskusikan mencari solusi dalam rangka menciptakan lingkungan organisasi yang baik, karena konflik dapat berdampak positif atau bahkan negatif bagi kegiatan organisasi.

7.3 Penanganan Dampak Konflik

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi harus ditangani dengan cepat agar dampak konflik dapat diatasi dan dikendalikan untuk menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga diharapkan dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi.

Wahyudi (2015) menyatakan konflik yang sudah terlalu besar dan difungsional perlu penanganan dengan menurunkan kadar intensitasnya dengan cara berikut:

1. Mempertegas dan atau menciptakan tujuan bersama;
2. Mengembangkan tujuan bersama/ kolektif di antara kedua belah pihak;
3. Mengurangi ketergantungan antara satu dengan yang lain terkait upaya pencapaian tujuan dari masing-masing unit kerja;
4. Menghindari eksklusivisme antar unit kerja dengan cara menjalin kerja sama yang sinergis di antara kedua belah pihak;
5. Memperbesar potensi organisasi dalam upaya mencukupi kebutuhan semua unit kerja;
6. Membentuk forum bersama dalam upaya menyelesaikan masalah bersama.

Menurut Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) ada beberapa tindakan yang harus dilakukan dalam penanganan dampak konflik, yaitu:

1. Introspeksi diri, yaitu dengan melakukan evaluasi sehingga menjadi dasar mengukur kekuatan;
2. Mengevaluasi pihak yang terlibat, yaitu mengidentifikasi kepentingan yang ingin dicapai, mengetahui nilai dan sikap atas konflik yang terjadi;
3. Identifikasi sumber konflik, yaitu dengan mengidentifikasi akan sehingga sasaran penanganannya lebih terarah;
4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Konflik yang terjadi akan memberikan dampak bagi organisasi maupun bagi anggota organisasi. Untuk itu, para manajer harus memiliki strategi dalam menanggulangi konflik agar dampak konflik tidak semakin melebar yang akan dapat mengganggu aktivitas organisasi atau perusahaan.

Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik, yaitu:

1. Menghindar, yaitu dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya;
2. Mengakomodasi, yaitu memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain sehingga memungkinkan timbulnya kerja sama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan;
3. Kompetisi, yaitu menggunakan metode bila memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya;
4. Kompromi atau negosiasi, yaitu memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak;
5. Memecahkan masalah atau kolaborasi, yaitu pemecahan sama-sama menang di mana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

7.4 Perbaikan Akibat Dampak Konflik

Konflik dalam kehidupan kemungkinan akan selalu ada, karena konflik merupakan suatu kenyataan hidup yang tidak dapat terhindarkan. Konflik terjadi ketika kepentingan maupun tujuan masyarakat tidak sejalan. Berbagai perbedaan pendapat terjadi namun konflik dapat diselesaikan tanpa adanya kekerasan dan bahkan sering menghasilkan situasi yang lebih baik bagi

sebagian besar untuk melakukan perubahan untuk perbaikan bagi semua pihak yang terlibat (Naya & Malawat, 2018).

Wahyudi (2015) menyatakan konflik bukanlah sesuatu yang harus dihindari, dianggap 'momok' yang menakutkan dalam kehidupan berorganisasi tapi harus dipandang sebagai dinamisator dalam setiap aktivitas organisasi itu sendiri, tanpa konflik organisasi akan mati dan dengan adanya konflik organisasi akan hidup dan berkembang. Pernyataan ini didukung oleh Folger (1993) bahwa konflik berperan potensial bagi terwujudnya suatu perubahan, baik yang bersifat lebih baik atau lebih buruk.

Lebih lanjut, Wahyudi (2015) menyatakan dampak konflik secara positif akan membawa perubahan dan perbaikan yang lebih baik, yaitu:

1. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis;
2. Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan;
3. Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi;
4. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif;
5. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) menyatakan dampak konflik secara positif akan dapat membawa kebaikan untuk perbaikan yang lebih baik, yaitu:

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti karyawan tidak pernah absen tanpa alasan, masuk dan pulang kerja tepat waktu, dan bekerja menggunakan waktu yang efektif;
2. Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif, yaitu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis tugasnya;
3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti peningkatan prestasi kerja, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas;

4. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stres, dan peningkatan produktivitas kerja, karena karyawan memperoleh rasa aman, kepercayaan diri, penghargaan sehingga bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal;
5. Banyak karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya.

Menurut Wijono (1993), ternyata konflik juga dapat berdampak pada perbaikan dalam organisasi bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif, sehingga memberikan dampak positif, yaitu adanya perubahan perilaku yang ditampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dalam organisasi. Oleh karena itu, konflik yang terjadi tidak perlu dihindari, lebih baik konflik dikelola dengan baik agar dapat lebih bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah perbaikan yang lebih baik dalam organisasi (Juanita, 2002).

7.5 Kerugian Akibat Dampak Konflik

Konflik yang bersifat negatif harus diselesaikan dengan cepat, karena konflik yang tidak terselesaikan akan memberikan dampak yang dapat merugikan yaitu merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Sunarta (2010) menyatakan konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan psikologis dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja dan akan berakibat prestasi kerja akan berkurang sehingga secara luas akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi atau perusahaan akan menurun.

Wijono (1993) menyatakan bila konflik tidak segera diatasi dan cenderung membiarkan konflik tumbuh subur maka akan dapat memberikan dampak munculnya keadaan-keadaan yang dapat merugikan, yaitu:

1. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung, seperti mengobrol berjam-jam pada waktu jam kerja, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, dan bermalasan selama pimpinan tidak ada ditempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas;
2. Banyaknya karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab;
3. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat memengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya;
4. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman maupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya;
5. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain;
6. Meningkatnya kecenderungan yang keluar masuk dan ini disebut *labor turn over*, yang bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.

Ambarita, Purba, dan Ambarita (2016) menyatakan akibat dampak konflik bila tidak diselesaikan dengan baik akan dapat berakibat, yaitu:

1. Kehilangan karyawan yang berharga dan memiliki keahlian teknis, dapat juga karyawan tersebut mengundurkan diri;

2. Menahan atau mengubah informasi yang diperlukan rekan sekerja yang lurus hati agar tetap dapat mencapai prestasi;
3. Keputusan yang lebih buruk diambil oleh perseorangan atau tim karena terlalu sibuk memusatkan perhatian pada orangnya, bukan pada masalahnya;
4. Kemungkinan sabotase terhadap pekerjaan atau peralatan sehingga membuat pengeluaran yang sangat besar;
5. Sabotase terhadap hubungan pribadi dan reputasi anggota tim melalui gosip;
6. Menurunkan moral, semangat dan motivasi kerja sehingga dapat meracuni seluruh anggota tim yang berakibat tidak bekerja secara optimal;
7. Masalah yang berkaitan dengan stres, efisiensi yang berkurang dan kebiasaan membolos kerja.

Wahyudi (2015) menyatakan konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut. Dampak negatif dari konflik akan dapat merugikan perjalanan organisasi, karena:

1. Menghambat komunikasi;
2. Mengganggu kerja sama atau *teamwork*;
3. Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi;
4. Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan;
5. Individu atau personil mengalami tekanan (stres), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

Kelas Pintar (2021) menjelaskan secara umum ada beberapa akibat yang bisa ditimbulkan oleh terjadinya suatu konflik dari sisi negatif sehingga menimbulkan kerugian adalah sebagai berikut:

1. Korban jiwa dan kerugian harta benda, yaitu konflik akan dapat berdampak terjadinya korban jiwa dan kerugian harta benda karena konflik serta perseteruan yang besar, seperti tawuran, pengeroyokan, kerusuhan, dan lain-lain;

2. Hancurnya nilai-nilai sosial dan norma sosial, yaitu nilai dan norma sosial yang meliputi kesopanan, kasih sayang, kesusilaan, gotong royong, tepo seliro, dan sebagainya akan hancur. Apabila nilai dan norma sudah tidak lagi diterapkan maka akan timbul pikiran atau prasangka buruk serta rasa curiga antar sesama masyarakat;
3. Timbul perpecahan di masyarakat, yaitu yang disebabkan karena adanya kesenjangan atau perbedaan-perbedaan di masyarakat seperti kesenjangan dalam bidang sosial, ekonomi maupun kepentingan sehingga dapat timbul perpecahan dan perselisihan;
4. Perubahan kepribadian, yaitu dampak konflik akan timbulnya perubahan kepribadian. Seorang individu yang terlibat konflik akan memengaruhi psikologis dan sifatnya, sehingga akan cenderung lebih agresif, mudah marah, dan beringas.

7.6 Dampak Konflik Terhadap Perekonomian Masyarakat

Dalam kehidupan sehari-hari, konflik dapat timbul kapan saja dan di mana saja, bisa dialami oleh siapa saja, keluarga, masyarakat baik di tengah pergaulan umum maupun dalam kehidupan sosial masyarakat. Dampak konflik akan mengganggu kehidupan sosial bermasyarakat, dan secara langsung akan memengaruhi terhadap perekonomian masyarakat sehingga kebutuhan masyarakat yang berada pada lingkaran perekonomian menjadi lumpuh sebagai dampak dari konflik yang berkepanjangan. Artinya, konflik akan memberikan dampak kegagalan serta keterpurukan dalam menjalani roda perekonomian masyarakat.

Teja (2011) menyatakan konflik sangat erat hubungannya dengan kepentingan antar kelompok yang mendasari nilai-nilai kekuasaan, sehingga akan memberikan dampak yang sangat besar, yaitu ketidakadilan dan ketimpangan ekonomi sehingga akan memengaruhi tingkat kesejahteraan masyarakat.

Naya & Malawat. (2018) menyatakan dampak konflik terhadap perekonomian masyarakat, yaitu:

1. Kemiskinan, adalah di mana korban dari sebuah konflik tersebut menderita kerugian rusaknya fasilitas, penjarahan, bahkan ketika ada anggota keluarga yang terluka maka pengobatan secara pribadi;
2. Turunnya aktivitas perekonomian, dalam hal jual beli akan menurun, karena adanya rasa trauma akan kepemilikan barang-barang yang telah dijarah, ataupun karena keadaan keuangan yang tidak memungkinkan;
3. Melonjaknya kebutuhan pokok, keadaan yang belum stabil dimanfaatkan para pedagang untuk menaikkan harga kebutuhan pokok.

Hasil penelitian yang dilakukan Mahjuddin (2012) menemukan bahwa konflik akan memberikan dampak terhadap perekonomian masyarakat, memperburuk tingkat kesejahteraan rakyat, di mana kemiskinan, pendidikan dan kesehatan terus memburuk.

Bab 8
Strategi Mengelola Konflik

8.1 Pendahuluan

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan Bahkan sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. (Winardi, 2007) menyatakan bahwa konflik terjadi apabila dua orang individu yang masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan satu sama lain, dan berbeda, serta mereka cenderung tidak toleran maka dapat dipastikan akan timbulnya konflik. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik perubahan atau inovasi baru yang sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif) apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang (Rizkie Library, 2016)

Saat ini konflik dipandang sebagai sesuatu yang penting bagi organisasi untuk bisa mempertahankan organisasinya. Konflik harus dikelola dengan baik tujuannya untuk mengurangi memperkecil bahkan menghilangkan dampak negatif yang dapat menurunkan kinerja organisasi jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Dari fenomena diatas diperlukan sebuah strategi dalam mengelola konflik agar tidak menimbulkan kerugian bagi semua pihak. Pengelolaan konflik secara efektif akan menghasilkan hubungan yang positif dan kondusif di mana pengelolaan tersebut mampu menciptakan keharmonisan dalam bekerja Adanya saling membutuhkan antar

rekan kerja sebagai satu kesatuan tim dalam bekerja dan secara keseluruhan tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi (Irawati, 2007).

8.2 Strategi Konflik

Untuk menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik (Kaushal and Kwantes, 2006) mendefinisikan bahwa strategi merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dapat disimpulkan bahwa strategi sebagai serangkaian aktivitas yang mempertimbangkan aspek tujuan strategis organisasi dengan menggunakan metode yang tepat sasaran dan tepat guna khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai elemen utama yang memiliki peran penting bagi keberlangsungan kinerja organisasi.

Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanajemen konflik, bahwa strategi konflik adalah proses yang menentukan tujuan seseorang terlibat suatu konflik dan pola interaksi konflik yang digunakan untuk mencapai keluaran konflik yang diharapkan (Wirawan, 2016). Proses strategi konflik dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 8.1: Proses Strategi Konflik (Wirawan, 2016).

Menurut Wirawan (2016) langkah-langkah penyusunan strategi konflik adalah:

1. Analisis SWOT (Strength Weakness Opportunity dan Threat mengenai diri sendiri dan lawan konflik.
   Analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) diri sendiri dalam menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang (opportunity) dan ancaman (threat) dari lawan konflik.
2. Menentukan tujuan konflik
   Tujuan konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Lebih spesifik tujuan konflik adalah target keluaran konflik yang diharapkan.
3. Pola interaksi konflik
   Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan pihak lawan konflik dalam upaya mencapai keluaran konflik yang diharapkan. Faktor-faktor yang memengaruhi pola interaksi konflik menurut (Wirawan, 2016) adalah sebagai berikut:
   a. Metode resolusi konflik yang digunakan dalam interaksi konflik
   b. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik.
   c. Perkembangan situasi konflik bisa berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik destruktif atau sebaliknya Situasi konflik tersebut sangat memengaruhi pola interaksi konflik.

Ada beberapa strategi mengatasi konflik individu yang dapat dilakukan menurut (Joseph A. Devito, 1997), strategi itu antara lain sebagai berikut:

1. Penghindaran dan melawan secara aktif
   Penghindaran berkaitan dengan menghindar secara fisik yang nyata misalkan meninggalkan ruangan Akan tetapi daripada menghindar dari pokok persoalan lebih baik berperan aktif pada konflik yang dihadapi Menjadi pembicara dan pendengar yang aktif dan bertanggung jawab terhadap setiap pemikiran dan perasaan.

2. Memaksa dan berbicara
   Kebanyakan remaja perempuan tidak menghadapi pokok persoalan melainkan memaksakan posisinya pada orang lain baik secara fisik maupun emosional Alternatif yang nyata adalah berbicara dan mendengar keterbukaan empati dan sikap positif.
3. Menyalahkan dan empati
   Remaja perempuan juga lebih cenderung menyalahkan orang lain untuk menutupi perilaku sendiri Hal seperti ini tidak akan menyelesaikan masalah, lebih baik untuk mencoba berempati memahami cara orang lain menilai sesuatu sebagai sesuatu hal yang berbeda.
4. Mendiamkan dan memfasilitasi ekspresi secara terbuka
   Salah satu strategi remaja perempuan menghadapi konflik dengan cara mendiamkan orang lain Cara ini juga tidak menyelesaikan konflik pastikan bahwa setiap orang diizinkan mengekspresikan dirinya secara bebas dan terbuka tanpa ada yang merasa lebih rendah dan lebih tinggi.
5. Gunny sucking dan fokus pada masa sekarang
   Gunny sucking merupakan istilah yang berarti menyimpan keluhan - keluhan yang ada sehingga dapat muncul pada waktu yang berbeda Jika hal itu dilakukan maka masalah, tidak akan dapat selesai akan muncul dendam dan perasaan bermusuhan fokus konflik di sini dan sekarang, dan pada orang yang dimaksud bukan pada yang lain.
6. Manipulasi dan spontan
   Menghindari konflik terbuka dan berusaha menyembunyikan konflik dengan tetap berperilaku menyenangkan, namun lebih baik ekspresi perasaan secara spontan karena solusi konflik bukan masalah, siapa yang kalah dan menang tapi pemahaman dari kedua belah pihak.
7. Penerimaan pribadi
   Mengekspresikan perasaan positif pada orang lain.
8. Melawan “di bawah dan diatas ikat pinggang”
   Membawa konflik pada area di mana lawan bisa memahami dan dapat mengatasi.

9. Argumentatif dan agresi verbal
   Kesediaan menjelaskan secara argumentatif mengenai sudut pandang dalam konflik tanpa harus menyerang harga diri dari lawan.

Sedangkan strategi mengatasi konflik organisasi (Organizational Conflict) adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Birokratis (Bureaucratic Approach)
2. Pendekatan Intervensi otoritatif dalam konflik Lateral (Authoritative intervention in Lateral Conflict)
3. Pendekatan Sistem (System Approach)
4. Reorganisasi Struktural (Structural Reorganization)

8.3 Taktik Konflik

Dalam merealisasikan strategi konflik pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik konflik. Taktik konflik adalah teknik yang memengaruhi lawan konflik untuk menghasilkan keluaran konflik yang diharapkan dalam menghadapi situasi konflik. Pihak yang terlibat konflik dapat menggunakan berbagai taktik konflik secara berurutan atau secara bersama-sama. Di samping itu taktik konflik dapat berubah setiap waktu, tergantung situasi interaksi konflik. Sebagai contoh jika pihak yang terlibat konflik menggunakan taktik persuasif rasional tidak akan berhasil ia akan menggunakan taktik mengancam dan menekan. Dalam menghadapi konflik pihak yang terlibat konflik bisa menggunakan berbagai taktik.

Beberapa taktik konflik menurut (Wirawan, 2016) adalah:

1. Taktik persuasi rasional
   Taktik ini digunakan untuk memengaruhi lawan konflik dengan mengemukakan data fakta informasi hukum (undang-undang atau peraturan), teori ilmu pengetahuan, etika moral dan/atau pengalaman masa lalu baik yang baik maupun yang buruk.

2. Taktik legitimasi
   Taktik yang digunakan oleh pejabat yang menduduki posisi tertentu secara sah (dipilih atau diangkat secara sah). Jika menghadapi situasi konflik pejabat tersebut menunjukkan bahwa apa yang dilakukannya sesuai atau tidak bertentangan dengan jabatan posisi atau perannya Apa yang dilakukannya sesuai dengan jabatannya serta ia mempunyai hak untuk menyusun dan melaksanakan suatu kebijakan tertentu
3. Taktik permintaan inspirasional
   Mengemukakan nilai-nilai norma, harga diri, dan kesatuan organisasi untuk membangkitkan emosi, motivasi, dan cita-cita bersama. Pemimpin organisasi akan mengingat kan pentingnya persatuan dalam mencapai tujuan atau cita - cita bersama. "Bersatu kita teguh bercerai kita runtuh."
4. Taktik mengoptimasi
   Mengikut sertakan memberikan jabatan, posisi atau peran tertentu kepada lawan konflik untuk berperan serta dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi Dengan mengooptasi lawan konflik ia merasa diikutsertakan dalam merencanakan, dan melaksanakan keputusan sehingga akan menghentikan tentangan atau sikap negatif.
5. Taktik pertukaran
   Memberi janji untuk memberikan sesuatu atau tidak memberikan sesuatu sebagai imbalan jika lawan konflik berperilaku tertentu atau lawan konflik memberikan sesuatu. Taktik ini menciptakan solusi kompromi atau kolaborasi.
6. Taktik mencari teman atau koalisi
   Taktik mencari teman atau koalisi umumnya dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan kekuasaan atau posisi lebih lemah daripada lawan konflik Tujuan taktik ini adalah mencari teman untuk memperbesar kekuasaan atau memperkuat posisinya dalam menghadapi lawan konflik.

7. Taktik menahan diri atau diam
   Taktik ini berupa tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan tidak bereaksi atas apa yang dilakukan lawan konflik, contohnya: mogok kerja dan mogok makan.
8. Taktik menangis dan mengimbau
   Taktik ini menunjukkan ketidakberdayaan pihak yang terlibat konflik menghadapi tindakan lawan konflik taktik menangis misalnya banyak dilakukan oleh anak - anak wanita dan laki-laki lemah yang tidak berdaya menghadapi lawan konflik, tujuan dari taktik ini adalah meminta belas kasihan kepada lawan konflik atau untuk menarik simpati pihak ketiga sehingga memperbesar kekuasaannya.
9. Taktik mengancam
   Seorang manajer atau pemilik perusahaan yang terlibat konflik dengan karyawannya bisa menggunakan taktik mengancam untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan karyawan tersebut Sebagai contoh manajer mengancam akan memecat karyawan yang terlibat konflik dengannya atau mengancam tidak akan memproses kenaikan pangkat atau gajinya
10. Taktik berbohong
    Jika menghadapi situasi konflik seseorang yang jujur bisa berubah menjadi pembohong terutama jika posisinya terdesak dan objek konflik menentukan hidup dan harga dirinya Berbohong bisa berupa memberikan informasi yang tidak benar mengelak/menolak untuk memberikan informasi atau diam ketika ditanya mengenai sesuatu.
11. Taktik mengulur waktu
    Mengulur waktu adalah menunda untuk melakukan sesuatu, atau menolak untuk merespons lawan konflik dalam interaksi konflik. Tujuannya mengulur waktu menenangkan diri membuat lawan bosan; atau menunda berbuat sesuatu hingga waktu yang tepat.

8.4 Teknik Pengelolaan Konflik

Untuk mencapai efektivitas organisasi menurut (Stephen P Robbins, 1994), ada beberapa teknik pengelolaan konflik yang dapat dilakukan meliputi:

1. Tujuan superordinate
   Tujuan superordinate merupakan tujuan yang lebih besar untuk kepentingan bersama (organisasi), dan bernilai lebih tinggi daripada tujuan unit/kelompok tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerja sama semua pihak yang bertentangan Agar dapat terwujud maka pihak-pihak yang berselisih untuk mengurangi tingkat konflik dan berusaha saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Mengurangi saling ketergantungan antar unit
   Organisasi merupakan sebuah sistem adanya kerja sama antar unit dan saling ketergantungan antar pekerjaan Menghilangkan saling ketergantungan antar unit kerja sulit dilakukan akan tetapi untuk mengurangi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan koordinasi kerja terutama proses komunikasi dan pengambilan keputusan secara tepat.
3. Perluasan sumber daya
   Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan melalui perluasan sumber daya merupakan alternatif yang dapat ditempuh untuk mengurangi konflik antar unit organisasi yang mempunyai keterbatasan sumber daya biasanya mengalokasikan berdasarkan prioritas kebutuhan pada unit-unit kerja tertentu.
4. Pemecahan masalah bersama
   Pemecahan masalah, bersama dianggap sebagai teknik yang baik dalam pengendalian konflik. Untuk menyelesaikan masalah, diperlukan saling pengertian pihak-pihak yang bertentangan Kedua pihak bersedia bertemu untuk mencari sumber konflik dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelesaian konflik Tujuan utama untuk memecahkan masalah, bukan sekedar menyesuaikan berbagai pandangan yang ada.

5. Strategi naik banding
   Naik banding dipilih sebagai teknik resolusi konflik apabila individu atau kelompok karyawan merasa dilanggar hak -haknya oleh rekan kerja atau pimpinan Pihak-pihak yang dirugikan dapat mengadukan masalahnya kepada atasan setingkat lebih tinggi atau seorang penengah dari pihak ketiga.
6. Wewenang formal
   Wewenang formal dipunyai oleh pimpinan untuk menyelesaikan konflik jika terjadi Konflik antar unit/kelompok kerja diteruskan kepada atasan langsung guna mendapatkan penyelesaian Apabila tidak dapat dicapai kesepakatan maka atasan kedua kelompok berunding untuk mengambil keputusan dan hasil keputusan tersebut harus diterima oleh kedua belah pihak.
7. Interaksi yang semakin bertambah
   Interaksi yang makin bertambah dapat digunakan sebagai teknik resolusi konflik semakin sering orang berinteraksi maka makin besar kemungkinan untuk menemukan kepentingan dan ikatan yang sama sehingga memudahkan kerja sama Akan tetapi jika masing-masing individu atau kelompok mempunyai nilai Kepentingan yang berbeda dipaksa untuk berinteraksi kemungkinan akan timbul konflik Teknik interaksi dilakukan dengan cara memindahkan orang masuk atau keluar dari unit/kelompok yang konflik.
8. Sistem evaluasi dan imbalan
   Membuat kriteria evaluasi dan merubah sistem pemberian imbalan m merupakan salah satu teknik mengelola konflik. Evaluasi terhadap kinerja individu atau kelompok sesuai dengan standar masing-masing unit kerja dengan demikian sistem imbalan m sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh unit kerja Organisasi menaruh perhatian pada keefektifan keseluruhan sistem bukan pada salah satu unit saja karena itu sistem imbalan m memperhatikan juga unit-unit yang aktif bekerja sama.

9. Membaurkan unit yang konflik
   Teknik resolusi konflik dengan cara membaurkan unit yang konflik diharapkan dapat memadukan kekuatan yang terpecah akibat konflik Memadukan dua kekuatan yang berbeda berselisih tidaklah mudah namun melalui pembagian kedudukan bagi kedua pihak dapat meredakan ketegangan.

8.5 Kebijakan Organisasi Mengenai Konflik

Organisasi atau perusahaan yang mapan (established) mempunyai kebijakan mengenai konflik Kebijakan tersebut seperti: asumsi mengenai konflik definisi mengenai konflik pedoman manajemen konflik

8.5.1 Asumsi mengenai konflik

Organisasi mempunyai asumsi yang jelas mengenai konflik, apakah perbedaan pendapat dan konflik diperbolehkan atau dilarang, contohnya pada perusahaan Toyota yang mempunyai kebijakan bagaimana menghadapi dan menyelesaikan konflik yang terjadi untuk mengarahkan ke arah yang baik dan meningkatkan kinerja perusahaan (http://www.toyota.com). Organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI dan POLRI merupakan organisasi yang memiliki birokrasi tinggi dan ketat Sering kali komandan menentukan kebijakan aktivitas yang harus dilakukan untuk melaksanakan kebijakan tersebut dan bagaimana melakukan aktivitas konflik, dan perbedaan pendapat tidak ditolerir.

Hal yang diperbolehkan adalah hanya memberikan masukan kepada Kepala Unit bukan mendebatnya. Dalam Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), perbedaan pendapat dan konflik merupakan salah satu esensi dari organisasi tersebut Perbedaan Pendapat di antara fraksi-fraksi DPR sering merupakan hal yang harus dilakukan dalam mengambil suatu keputusan. Perbedaan pendapat dan konflik merupakan nilai strategis (core value) yang dijunjung tinggi di DPR.

8.5.2 Definisi Mengenai Konflik

Kata konflik berasal dari kata *configere conflictus* artinya saling berbenturan yaitu semua bentuk benturan tabrakan ketidaksesuaian pertentangan perkelahian oposisi dan interaksi yang antagonistis. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi, dengan kenyataan yang didapatkan. Pengertian konflik menurut (Joseph A.Devito, 1997), interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tidak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda. Konflik dapat terjadi pada berbagai macam keadaan dan pada berbagai tingkat kompleksitas. Organisasi perlu membuat definisi mengenai konflik yang bisa diterima oleh organisasi. Apa yang termasuk konflik individu, apa yang termasuk konflik organisasi, indikator terjadinya konflik, dan apakah konflik merupakan konflik konstruktif atau konflik negatif.

8.5.3 Pedoman Manajemen Konflik

Suatu organisasi atau perusahaan perlu mempunyai pedoman untuk memanajemen konflik yang terjadi. Isi pedoman tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Prosedur proses untuk menyelesaikan konflik.
   Konflik yang terjadi dalam organisasi harus segera diselesaikan agar tidak mengganggu produksi dan operasi organisasi dalam mencapai tujuannya contoh: Toyota Alternative Dispute Resolution (T-ADR) merupakan standar proses untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di perusahaan Toyota.
2. Siapa yang bertanggung jawab menyelesaikan konflik, dan yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan jika terjadi konflik
3. Apakah kewajiban dan tanggung jawab pihak-pihak yang terlibat

Konflik, Sebagai contoh pegawai yang terlibat konflik harus merahasiakan dan wajib mengutamakan penyelesaian konflik di dalam organisasi dengan tidak meminta bantuan dari orang luar atau pengadilan. Jika suatu organisasi mulai menghadapi konflik antar anggota atau pegawainya ada sejumlah langkah yang dapat dilakukan organisasi untuk mengurangi konflik tersebut adalah:

1. Melaksanakan prinsip-prinsip birokrasi organisasi
   Setiap organisasi melaksanakan prinsip birokrasi yang menurut Max Weber (1947) disebut sebagai birokrasi yang ideal Jika terjadi konflik harus dilaksanakan prinsip hierarki yaitu atasan mengambil keputusan serta pelaksanaan peraturan dan prosedur kerja.
2. Pemisahan fisik
   Pihak-pihak yang terlibat konflik dipisahkan misalnya melalui rotasi tugas.
3. Mengintegrasikan
   Menyatukan kembali pihak-pihak yang terlibat konflik melalui intervensi pihak ketiga atasan penasihat atau mediator profesional.
4. Pelatihan
   Menyelenggarakan pelatihan mengenai konflik dan manajemen konflik.

8.6 Metode Resolusi Konflik

Winardi (2007), mengemukakan tiga metode mengelola konflik, yaitu:

1. menstimulasi konflik;
2. mengurangi atau menekan konflik, dan;
3. menyelesaikan konflik.

Menyelesaikan konflik dengan resolusi konflik (conflict resolution) merupakan proses untuk mencapai keluaran konflik dengan menggunakan metode resolusi konflik. Metode resolusi konflik adalah proses manajemen konflik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran konflik.

Menurut Diane L Huber (2010) outcome resolusi konflik adalah hasil dari proses manajemen konflik yaitu:

1. Win-lose (menang-kalah)
   Salah satu pihak mendominasi dan pihak yang lain terabaikan. Yang menduduki porsi lebih besar mendapatkan kemenangan dan sebaliknya yang lebih sedikit mengalami kekalahan.

2. Lose-lose (kalah-kalah)
   Semua pihak yang bertentangan mengalami kerugian. Teknik penyuapan, memperjual belikan, menggunakan pihak ketiga untuk mengancam dapat memunculkan hasil resolusi ini.
3. Win-win (menang-menang)
   Resolusi ini dicapai saat semua pihak menyetujui dan mendapatkan manfaat dari penyelesaian konflik.

Metode resolusi konflik dapat dikelompokkan menjadi pengaturan sendiri oleh pihak-pihak yang terlibat konflik (self regulation) atau melalui intervensi pihak ketiga (third party intervention). Resolusi konflik melalui pengaturan sendiri terjadi jika para pihak yang terlibat konflik berupaya menyelesaikan sendiri konflik mereka Intervensi pihak ketiga terdiri atas (1) resolusi melalui pengadilan, (2) proses administratif dan (3) resolusi perselisihan alternatif (alternative dispute resolution).

Hodge B J dan Anthony W P. (1988:589) dalam (Wahyudi, 2019) menyatakan bahwa untuk menghadapi konflik manajer atau pimpinan organisasi dapat memilih metode - metode resolusi konflik yang tepat sesuai dengan faktor-faktor penyebab dan tujuan yang hendak dicapai Metode - metode resolusi konflik dimaksud adalah kerja sama demokrasi kompromi penggunaan kekuasaan menghindar melalui pihak ketiga dan rotasi pekerjaan. (James L Gibson, 1996) mengemukakan bahwa untuk mengelola konflik dapat dilakukan melalui teknik resolusi pemecahan masalah, tujuan super ordinat perluasan sumber daya penghindaran pelunakan kompromi perintah kekuasaan penggantian variabel manusia penggantian variabel struktural dan teknik mengenali musuh bersama

8.6.1 Pengaturan Sendiri

Dalam metode resolusi konflik pengaturan sendiri pihak-pihak yang terlibat konflik menyusun strategi konflik dan menggunakan taktik konflik untuk mencapai tujuan terlibat konflik. Pihak-pihak yang terlibat konflik saling melakukan pendekatan dan negosiasi untuk menyelesaikan konflik dan menciptakan keluaran konflik yang mereka harapkan. Pola interaksi konflik tergantung pada keluaran konflik yang diharapkan, potensi konflik, lawan konflik, dan situasi konflik. Tidak ada satu pola interaksi konflik yang terbaik untuk semua tujuan dan semua situasi konflik Resolusi konflik melalui

mengatur diri sendiri dapat menggunakan dua pola yaitu pola tanpa kekerasan (non-violent) dan pola dengan kekerasan (violent)

1. Resolusi konflik tanpa kekerasan (non-violent) adalah resolusi konflik yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik dengan tidak menggunakan kekerasan fisik verbal dan nonverbal untuk mencapai resolusi konflik yang diharapkan
2. Resolusi konflik dengan kekerasan (violent) banyak terjadi dalam lingkungan internal organisasi/ perusahaan di negara – negara maju dan di Indonesia. Mereka yang percaya bahwa konflik bisa diselesaikan dengan kekerasan akan melakukan berbagai tindakan kekerasan jika menghadapi konflik.

8.6.2 Intervensi Pihak Ketiga

Sering kali pihak – pihak yang terlibat konflik tidak mampu menyelesaikan konflik yang sudah berlangsung lama dengan menghabiskan sumber – sumber yang dimiliki dan pengorbanan yang sangat besar. Kedua belah pihak tidak ada yang mau mengalah. Dalam keadaan seperti ini intervensi pihak ketiga (third party intervention) diperlukan. Pihak ketiga disebut *intervener* yang bisa melakukan intervensi dalam konflik Intervensi pihak ketiga sering kali lebih bermanfaat jika Kedua belah pihak yang berkonflik tidak mampu menyelesaikan konflik mereka Pihak ketiga bisa berupa lembaga pemerintah, lembaga arbitrase yang dibentuk berdasarkan undang – undang lembaga mediasi hingga pihak ketiga yang dibentuk berdasarkan kesepakatan pihak – pihak yang terlibat konflik.

Menurut Wirawan (2016), resolusi konflik melalui pihak ketiga adalah sebagai berikut:

1. Resolusi konflik melalui proses pengadilan
   Dalam resolusi konflik melalui pengadilan perdata salah satu pihak atau Kedua belah pihak yang terlibat konflik menyerahkan solusi konflik pada pengadilan perdata di pengadilan Negeri melalui gugatan penggugat kepada tergugat Di Indonesia konflik atau sengketa Tata Usaha Negara bisa diselesaikan melalui Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), konflik antara subjek hukum (warga

negara organisasi atau lembaga negara mengenai undang - undang diselesaikan melalui Mahkamah Konstitusi (MK). Masalah, yang timbul karena pemilihan umum bisa diselesaikan melalui MK.

2. Resolusi konflik melalui proses atau pendekatan legislasi
   Resolusi konflik melalui pendekatan legislatif adalah penyelesaian konflik melalui perundang – undangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif Konflik yang diselesaikan dengan cara ini adalah konflik yang besar meliputi populasi yang besar dan mempunyai pengaruh terhadap individu anggota populasi contohnya konflik politik mengenai batas daerah
3. Resolusi konflik melalui proses administrasi
   Resolusi konflik melalui proses administrasi adalah resolusi konflik melalui pihak ketiga yang dilakukan oleh lembaga negara (bukan lembaga yudikatif yang menurut undang – undang atau peraturan pemerintah diberi hak untuk menyelesaikan perselisihan atau konflik dalam bidang tertentu contohnya dalam bidang bisnis antar para pengusahan.
4. Resolusi perselisihan alternatif
   Resolusi perselisihan alternatif (alternative dispute resolution) adalah resolusi konflik melalui pihak ketiga yang bukan pengadilan dan proses administrasi yang diselenggarakan oleh lembaga yudikatif dan eksekutif *alternative dispute resolution* (ADR) terdiri atas mediasi dan arbitrase.
5. Rekonsiliasi
   Resolusi konflik yang dicapai sering kali tidak menuntaskan sepenuhnya konflik dan mengembalikan situasi sepenuhnya seperti sebelum konflik terjadi contohnya konflik interpersonal yang diselesaikan melalui mengatur sendiri pengadilan mediasi, arbitrase menyisakan perasaan tidak puas akan solusi yang dihasilkan.

Agar resolusi konflik tidak menyisakan permasalahan dikemudian hari serta seperti sebelum terjadinya konflik rekonsiliasi dilakukan Istilah rekonsiliasi berakar pada kata bahasa Inggris *to reconcile* artinya membangun kembali hubungan erat menerima Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2008) kata

rekonsiliasi artinya perbuatan memulihkan hubungan persahabatan pada keadaan semula. Di samping kata rekonsiliasi ada kata konsiliasi yang artinya mempertemukan keinginan pihak yang berselisih untuk mencapai persetujuan dan menyelesaikan perselisihan itu. Kedua belah pihak yang terlibat konflik saling memaafkan dan tidak menyisakan dendam yang dapat menimbulkan konflik baru di kemudian hari. Dalam manajemen konflik istilah konsiliasi dan rekonsiliasi dikenal sebagai proses manajemen konflik untuk menciptakan solusi konflik

Menurut Wirawan. (2016) Benard Mayer (2000) dalam bukunya berjudul *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide* menyatakan ada delapan cara untuk menghindari konflik adalah sebagai berikut:

1. Menghindari secara agresif (aggressive avoidance). "Jangan memulai dengan saya atau anda akan menyesal."
2. Menghindar pasif (passive avoidance). "Saya menolak terlibat konflik
   dengan anda."
3. Menghindar pasif - agresif (passive - aggressive avoidance). "Jika anda marah kepada saya itu masalah, anda sendiri".
4. Menghindar dengan ketidakberdayaan (avoidance through hopelessness). "Apa gunanya melayaninya anda?"
5. Menghindar dengan melemparkan ke orang lain (avoidance through surrogates). "Silahkan anda bertengkar dengan mereka tetapi tidak dengan saya."
6. Menghindar melalui menyangkal (avoidance through denial). " saya memejamkan mata semuanya akan Jika berlalu."
7. Menghindar melalui pemecahan masalah, secara dini (avoidance through premature problem solving). "Tak ada konflik saya sudah bereskan semua."
8. Menghindar dengan melipat (avoidance by folding). "Oke kita akan melakukan dengan cara anda mari kita berbicara mengenai hal lain."

Tidak ada pendekatan yang paling tepat yang dapat digunakan untuk semua situasi karena masing-masing metode resolusi konflik mempunyai kelebihan dan juga kekurangan. Pertimbangan yang perlu diperhatikan apabila memilih salah satu pendekatan menurut Wahyudi (2019) adalah sebagai berikut:

1. Metode kerjasama (Cooperation) dapat digunakan bila pihak - pihak yang terlibat konflik menginginkan untuk memuaskan semua pihak yang terlibat konflik dan mencari hasil yang saling menguntungkan Metode kerjasama diterapkan apabila masing-masing pihak saling ketergantungan dalam pekerjaan dan tujuan tidak dapat dicapai secara sendiri-sendiri atau kelompok Selain itu teknik kerjasama untuk mencapai komitmen dengan cara memasukkan kepentingan kepentingan ke dalam konsensus.
2. Menghindar (Avoidance) dapat dipilih apabila isu konflik tidak penting bersifat destruktif dan dapat merugikan kelangsungan organisasi Teknik menghindar dari konflik dapat digunakan dengan alasan: memberikan kesempatan berpikir guna mencari informasi lebih banyak tentang masalah, yang dipertentangkan dan terdapat persoalan - persoalan lain yang lebih penting untuk segera diselesaikan.
3. Kompetisi (Competition dapat digunakan sebagai teknik penyelesaian konflik jika pihak-pihak yang berkonflik berusaha mencapai sasaran/tujuan tanpa melihat akibat yang ditimbulkan oleh pihak lain Tujuan lebih diutamakan daripada kepentingan pihak yang menjadi lawan konflik
4. Metode Kompromi (compromise) dapat digunakan sebagai teknik pengelolaan konflik apabila:
    a. Pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai kekuatan yang seimbang
    b. Sebagai alternatif penyelesaian konflik jika metode kompetisi tidak berhasil.
    c. Isu - isu yang dijadikan konflik sangat kompleks
    d. Untuk mencapai penyelesaian sementara atas masalah, yang kompleks
    e. Masing-masing pihak tidak ingin dirugikan.
5. Metode Menyesuaikan (accommodation) sebagai pendekatan dalam penyelesaian konflik dalam pelaksanaannya salah satu pihak yang terlibat konflik mengesampingkan keinginan kelompoknya dan

memenuhi keinginan pihak lainnya. Menyesuaikan berarti mengalah dan mengubah prioritas kebutuhannya demi kepentingan orang lain. Pertimbangan menggunakan metode akomodasi adalah:

a. Jika masalah, penting bagi orang lain daripada untuk kelompok sendiri
b. Keselarasan dan keharmonisan lebih diutamakan
c. Perhatian tinggi kepada orang lain dan terpenuhinya kebutuhan pihak lain
d. Sebagai strategi untuk menghargai orang lain sehingga pihak lain tertarik terhadap isu konflik.

6. Metode Dominasi (Domination) merupakan penyelesaian konflik yang cocok digunakan apabila:
   a. Suatu keputusan harus segera diambil atau jika persoalan kurang penting
   b. Keadaan terpaksa dan tidak mempunyai pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik
   c. Untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan yang spesifik
   d. Berkaitan dengan persoalan-persoalan yang bersifat vital bagi kelangsungan organisasi.
   e. Bawahan bekerja tidak sesuai dengan performa yang ditetapkan oleh organisasi.
7. Metode Kolaborasi (Collaboration) berguna apabila masing - masing pihak yang sedang konflik mempunyai tujuan yang berbeda dan kompromi tidak mungkin dilakukan Cara kolaborasi memungkinkan kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan masalah, secara tuntas dan memuaskan
8. Pemecahan masalah, (Problem Solving) tepat dipilih sebagai metode penyelesaian konflik apabila tidak terdapat kepercayaan antar kelompok yang terlibat konflik cara dominasi tidak mungkin dilaksanakan karena kedua pihak sulit dipaksa atau tidak ada kewenangan untuk menekan konflik masin-masing pihak mempunyai perspektif yang berbeda dalam membuat keputusan final Pihak-pihak

yang terlibat konflik mempunyai waktu luang untuk mendiskusikan inti persoalan

9. Mendesain ulang organisasi (Organization – redesign) dapat dipilih sebagai metode penyelesaian konflik apabila:
   a. Koordinasi pekerjaan mengalami kekacauan.
   b. Tidak adanya kejelasan dalam pembagian tugas
   c. Rentang struktur organisasi tidak efisien
   d. Aktivitas organisasi memerlukan koordinasi antar departemen tetapi tanggung jawab setiap anggota /departemen tidak jelas.
   e. Sering terjadi pelanggaran wilayah pekerjaan.

Bab 9

Strategi Mengatasi Konflik

9.1 Pendahuluan

Organisasi secara konstan selalu mengalami perubahan dalam upaya memperbaiki nilai kompetitif mereka. Penerimaan individu terhadap perubahan berbeda satu dengan yang lain, oleh karena itu selalu terjadi potensi konflik. Selain perubahan, sifat dasar manusia yang berbeda satu dengan yang lain menyebabkan potensi konflik tidak dapat dihindari. Perbedaan keinginan dan kepentingan, kelangkaan sumber daya, perbedaan budaya dan nilai, perbedaan keterampilan dan pengetahuan, itu semua bisa menjadi sumber konflik (Rahim, 2001). Konflik yang berlarut-larut terjadi akibat kegagalan mengelola hubungan antagonistis (Jeong, 2010).

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah mendekatkan satu negara dengan negara lain. Akan tetapi tidak bisa dipungkiri, keadaan ini pun meningkatkan potensi konflik, terutama di organisasi. Banyaknya merger dan akuisisi perusahaan yang terjadi dengan cepat menyebabkan banyak sentimen negatif beredar yang bisa mengakibatkan konflik. Konflik bisa dialami oleh individu maupun kelompok. Konflik yang muncul dalam tatanan sosial dapat bermanifestasi sebagai ketidaksepakatan atas masalah substansi atau antagonisme emosional yang menimbulkan gesekan antar individu atau kelompok. Konflik dapat bersifat membangun atau merusak (Kodikal and Rahman, 2014).

Memang konflik bisa memberikan hasil yang positif (akan dijelaskan di bagian selanjutnya), akan tetapi jika tidak diatasi dengan baik maka konflik akan memberikan hasil yang sangat merugikan organisasi. Jika tidak diatasi dengan baik, konflik berkepanjangan di dalam suatu organisasi bisa merusak reputasi dan kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat mengancam kelangsungan organisasi.

Bab ini akan membahas strategi apa yang bisa diambil oleh organisasi saat menghadapi konflik. Dalam bab ini pertama akan dibahas definisi strategi dan konflik. Setelah itu dilanjutkan tahap-tahap penanganan konflik. Selanjutnya akan dibahas beberapa strategi yang bisa dijalankan organisasi dalam mengatasi konflik. Bab ini akan ditutup dengan beberapa *list do and don't* dalam mengatasi konflik.

9.2 Strategi dan Konflik

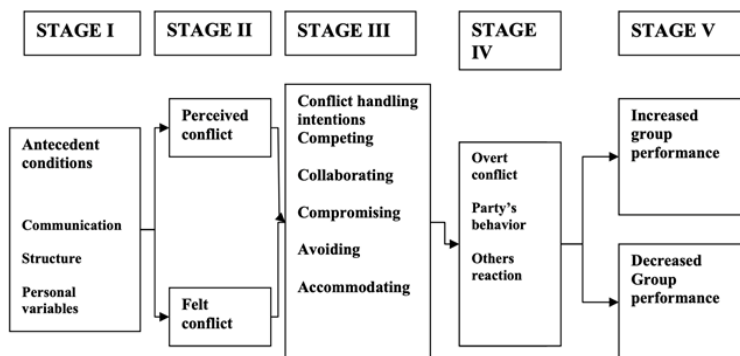
Sebelum membahas apa dan bagaimana strategi mengatasi konflik, terlebih dahulu mari kita kenali apa itu strategi dan apa itu konflik.

Strategi berasal dari bahasa Yunani dari kata "*stratçgos*" yang berasal dari stratus yang artinya tentara dan *ago* yang berarti memimpin atau menggerakkan. Dalam ilmu manajemen strategi berarti aksi yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi juga berarti arahan umum yang ditentukan oleh organisasi dan semua bagiannya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Management Study Guide, 2021). Strategi adalah *framework* yang harus ditentukan oleh organisasi untuk menciptakan *value* bagi pelanggan organisasi tersebut (Lathan, 2017). Strategi didefinisikan sebagai arahan tujuan dan aksi yang ditetapkan oleh organisasi (Chaffey, 2009).

Dari penjelasan di atas, maka dapat dikatakan definisi strategi yang tepat untuk konteks penyelesaian konflik, adalah *framework* atau arahan yang ditentukan oleh organisasi untuk menyelesaikan konflik dihadapi oleh organisasi tersebut. Setelah menentukan strategi, organisasi kemudian akan memecahnya menjadi aksi yang detail yang harus dilakukan untuk penyelesaian konflik.

Konflik secara sederhana dijelaskan oleh Thompson (1998) dalam (Rahim, 2001) sebagai "Conflict is the perception of differences of interests among people" atau konflik adalah perbedaan persepsi orang yang berbeda terhadap

sesuatu hal. Menurut definisi Thompson selama terjadi perbedaan persepsi, maka saat itu sudah terjadi konflik. Bisno (1998) dalam (Rahim, 2001).memberikan definisi lain tentang konflik. Menurutnya konflik adalah sebuah proses interaksi sosial yang melibatkan perebutan klaim atas sumber daya, kekuasaan dan status, kepercayaan, serta preferensi dan keinginan lainnya. Tujuan pihak-pihak yang berkonflik dapat meluas dari sekadar mencoba untuk mendapatkan penerimaan preferensi, atau mengamankan keuntungan sumber daya, hingga ekstrem yang melukai atau melenyapkan lawan.

Jika kita melihat konflik dengan definisi yang sederhana, maka tidak semua konflik akan berakibat negatif. Hasil konflik bisa merupakan sesuatu yang positif atau negatif (Rahim, 2001). Kodikal and Rahman (2014) mengatakan bahwa konflik berkembang melalui serangkaian tahapan, dimulai dengan kondisi sebelumnya dan berkembang menjadi konflik nyata. Proses konflik dapat dilihat sebagai terdiri dari lima tahap seperti ilustrasi di bawah ini:

Gambar 9.1: Tahapan Perkembangan Konflik (Sumber: (Kodikal and Rahman, 2014).

Gambar 9.1 menjelaskan bahwa konflik bisa berakibat positif atau negatif. Hasil konflik yang positif misalnya:

1. motivasi, kreativitas dan pertumbuhan;
2. keputusan yang lebih baik;
3. solusi alternatif dan sinergis;
4. perbaikan kinerja individu atau kelompok;
5. ditemukankan pendekatan baru.

Hasil konflik yang negatif diantaranya:

1. stres, kelelahan dan ketidakpuasan;
2. rusaknya komunikasi antara individu dan kelompok;
3. penurunan kinerja individu dan kelompok;
4. resistensi terhadap perubahan;
5. rendahnya komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

Dalam bab ini kita hanya akan membahas strategi mengatasi konflik yang memberikan dampak negatif.

9.3 Langkah-langkah dalam Resolusi Konflik

Sebelum menentukan strategi dalam penyelesaian konflik, harus dimengerti bahwa dalam konflik ada 2 hal yang harus diperhatikan. Hal yang pertama adalah isu atau materi dari konflik dan yang kedua adalah opini dan perasaan dari orang-orang yang berkonflik.

Oleh karena itu Locker dan Kaczmarek (2009) menjelaskan langkah-langkah yang harus diambil sebelum memutuskan strategi apa yang akan kita pakai.

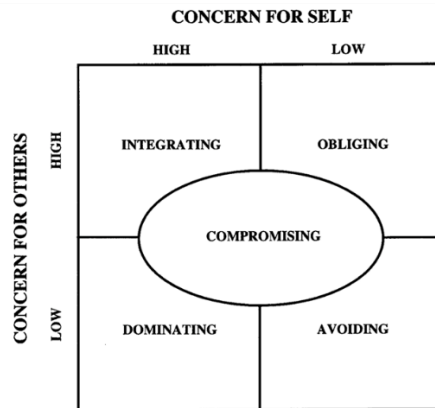
1. Memastikan bahwa ada ketidaksepakatan antara pihak yang berkonflik
   Sering kali dalam komunikasi antara 2 orang atau lebih ada pihak yang ‘meledak’. Jika hal seperti ini terjadi harus dikonfirmasi apakah benar ada ketidaksepakatan, ataukah hal tersebut terjadi karena ada isu personal dari orang yang bersangkutan. Dengan kata lain, secara prinsip, sebenarnya tidak ada konflik.
2. Mencari informasi dari kedua sisi yang berkonflik
   Mencoba untuk melihat masalah dari semua pihak dan mencoba melihat permasalahan dari semua sudut. Harus dipertimbangkan juga apakah masalahnya karena materiil, atau karena masalah perbedaan persepsi karena perbedaan budaya dan latar belakang.

3. Mencari tahu apa yang menjadi tujuan akhir atau keinginan dari kedua belah pihak
   Dalam konflik sering kali yang dipermasalahkan adalah proses atau tujuan antaranya. Mengetahui apa tujuan akhir dari masing-masing pihak yang berkonflik akan mempermudah pencarian alternatif solusi.
4. Mencari alternatif solusi
   Mencoba mengembangkan alternatif solusi yang bisa memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkonflik.
5. Memperbaiki perasaan 'terluka' dari pihak yang berkonflik
   Sebelum memasuki tahap strategi sebaiknya ditekankan kembali tujuan penyelesaian konflik dan meminta masing-masing pihak untuk saling menghormati dan mengesampingkan emosi.

9.4 Lima Strategi Mengatasi Konflik

Blake and Mouton (1964) dalam (Rahim, 2001).) pertama kali memperkenalkan 5 strategi mengatasi konflik. Thomas (1976) dalam (Rahim, 2001) memperbaiki 5 strategi dalam mengatasi konflik tersebut. Kelima strategi ini kemudian oleh Rahim (2001). dikelompokkan ke dalam dua dimensi yaitu perhatian pada diri sendiri dan perhatian pada orang lain. Dimensi perhatian pada diri sendiri menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik berusaha untuk memuaskan kepentingan. Dimensi kedua menjelaskan sejauh mana pihak yang berkonflik mencoba untuk mengakomodasi pihak lawan. Ilustrasi 5 strategi konflik dalam dua dimensi ini bisa dilihat pada gambar 9.2.

Berdasarkan gambar diatas, berdasarkan kepedulian terhadap diri sendiri, terdapat dua strategi penyelesaian konflik dengan kepedulian rendah terhadap orang lain, yaitu mendominasi (kepedulian tinggi pada diri sendiri) dan menghindar (kepedulian rendah pada diri sendiri) (Rahim, 2001). Corkindale (2007) dari (HBR) menyebutkan hal-hal tersebut. strategi sebagai memaksa dan menghindar (Kodikal, 2014). Bersaing atau mendominasi atau memaksa adalah situasi di mana pihak yang berkonflik berkeinginan untuk memuaskan kepentingan pihaknya sendiri, terlepas dari dampak konflik terhadap pihak

lain. Ini adalah -satu strategi yang memakai kekuasaan untuk memuaskan pihaknya (Corkindale, 2007). Sedangkan menghindar adalah keinginan untuk menarik diri dari konflik atau upaya tidak mengindahkan konflik (Kodikal, 2014). Strategi ini adalah strategi tidak memperhatikan adanya konflik dan tidak mengambil tindakan apa pun untuk menyelesaikannya (Corkindale, 2007 HBR).

Gambar 9.2: Model dua dimensi strategi penanganan konflik (Sumber: (Rahim, 2001).

Berdasarkan kepedulian terhadap diri sendiri, terdapat dua strategi penyelesaian konflik dengan kepedulian tinggi terhadap orang lain, yaitu mengintegrasikan (kepedulian terhadap diri sendiri yang tinggi) dan mengalah (kepedulian yang rendah pada diri sendiri) (Rahim, 2001). Corkindale (2007) menyebut strategi ini sebagai berkolaborasi dan mengakomodasi. Mengintegrasikan atau berkolaborasi berarti situasi di mana para pihak yang berkonflik memiliki keinginan untuk memenuhi sepenuhnya kepentingan semua pihak (Kodikal and Rahman, 2014).

Dengan strategi ini semua pihak berupaya untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk memahami kekhawatiran dan kebutuhan mereka dan melakukan upaya menemukan solusi yang saling memuaskan (Corkindale, 2007). Sedangkan akomodatif atau mengalah adalah kesediaan salah satu pihak yang berkonflik untuk menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri (Kodikal and Rahman, 2014). Hal ini memungkinkan pihak lain merasa puas dengan mengabaikan kepentingan diri sendiri (Corkindale, 2007).

Strategi kelima adalah berkompromi. Strategi ini mencoba untuk menyelesaikan konflik dengan mengidentifikasi solusi yang sebagian memuaskan bagi kedua belah pihak tetapi sama sekali tidak memuaskan sepenuhnya bagi keduanya (Corkindale, 2007).

Bersaing atau memaksa atau mendominasi untuk menang

Gaya ini dikenal sebagai skenario *Win or Lose* atau berusaha untuk memenangkan posisi dengan cara memaksa. Pihak yang mendominasi akan mencoba segala cara untuk memenangkan tujuannya. Mereka ingin mendapatkan apa yang mereka inginkan dan tidak takut untuk menyatakan pendapat mereka dan berupaya keras mendapatkannya. Akibatnya, sering kali mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain. Mendominasi dapat berarti membela hak dan atau mempertahankan posisi yang diyakini benar oleh pihak tersebut. Hal itu dapat menyebabkan perasaan frustrasi pada pihak lawan. Timbulnya rasa frustrasi ini akan menyebabkan pihak lawan mengambil pendekatan kompetitif untuk penyelesaian konflik, dan mengeskalasi konflik tersebut.

Menghindari

Gaya ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain. Ini juga dikenal sebagai strategi dengan cara mengabaikan adanya konflik. Strategi ini dikaitkan dengan sikap penarikan diri atau situasi "see no evil, hear no evil, speak no evil". Upaya ini berusaha untuk melakukan penundaan masalah sampai waktu yang lebih baik, atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam. Gaya ini sering dicirikan sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat konflik. Pihak yang melakukan strategi ini mungkin menolak untuk mengakui di depan umum bahwa ada konflik yang harus diselesaikan.

Mengakomodasi

Strategi gaya ini dikaitkan dengan upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Ada unsur pengorbanan diri dalam strategi ini. Hal tersebut dapat berupa kemurahan hati, melakukan perbuatan amal untuk pihak lain, atau kepatuhan pada perintah pihak lain. Pihak yang mengalah tidak pernah mempunyai tuntutan. Sebaliknya, mereka berusaha sekuat tenaga untuk mengakomodasi tuntutan pihak lain dan menyelesaikan konflik. Pihak yang patuh mengabaikan kepentingan sendiri untuk memuaskan pihak lain. Mencoba mengakomodasi

pihak lain pasti menahan rasa frustrasi mereka atau mengabaikan perasaan mereka. Dalam jangka waktu panjang, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan akan membuat harapan pihak lawan bahwa mereka akan selalu mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Kompromi

Strategi kompromi melibatkan 'take and give' atau berbagi di mana kedua belah pihak sama-sama menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Mereka mencoba menghilangkan perbedaan, bertukar konsesi, atau mencari posisi jalan tengah yang cepat. Strategi resolusi konflik yang kompromi bertujuan untuk menyelesaikan solusi yang dianggap adil. Semua orang bekerja sama, jadi tidak ada yang benar-benar mendapatkan 100% keinginan mereka. Sebaliknya, setiap pihak membuat pengorbanan. Kompromi terdengar bagus pada awalnya, tetapi solusi yang adil tidak selalu merupakan solusi yang efektif. Strategi resolusi konflik ini masih fokus pada persaingan dan tidak mengenai tujuan penyelesaian konflik yang sebenarnya yaitu mencoba memahami apa yang dibutuhkan setiap pihak. Di situlah kolaborasi berperan.

Mengintegrasikan atau berkolaborasi

Gaya ini adalah pendekatan pemecahan masalah (Problem Solving). Strategi ini melibatkan kolaborasi antara para pihak. Gray (1989) dalam (Rahim, 2001) menggambarkan hal ini sebagai kolaborasi— "sebuah proses di mana pihak-pihak mencoba melihat aspek dari sudut pandang yang berbeda dan dapat secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melampaui kepentingan sepihak mereka yang terbatas tentang apa yang mungkin". Kolaborasi memaksimalkan kemampuan kerja sama masing-masing pihak.

Setiap pihak dapat mengungkapkan apa yang mereka butuhkan dan menggambarkan keseluruhan dari situasi dan tantangan yang mereka hadapi. Dengan strategi ini, pihak-pihak yang terlibat akan bekerja sama untuk melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan setiap pihak semaksimal mungkin. Semua pihak akan merasa puas. Strategi ini mungkin tidak mudah dan sulit untuk dilaksanakan, tetapi itu layak untuk diperjuangkan.

9.5 Hal-hal yang perlu dilakukan dan harus dihindari dalam mengatasi konflik

Galo (2017) memberikan beberapa hal yang harus menjadi perhatian sebelum berbagai pihak melakukan penyelesaian konflik. Sebelum melakukan resolusi konflik pihak yang akan bernegosiasi harus mempersiapkan pikiran kita terlebih dahulu. Mereka harus bersikap positif sambil secara jujur mengakui kemungkinan betapa sulitnya penyelesaian konflik yang harus dilakukan. Semua pihak harus mampu mempertimbangkan pihak lain. Mencoba melihat situasi dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Hindari emosi yang tinggi dan selalu mencoba bersikap tenang dan berpikiran dingin.

Persiapan adalah kunci penting untuk pihak yang mencoba menyelesaikan konflik. Semua pihak harus mempersiapkan bahan yang akan didiskusikan dan mencoba memikirkan berbagai macam skenario. Untuk hasil yang optimal, waktu dan tempat yang tepat penting untuk dipertimbangkan. Jangan menyelesaikan konflik dengan melalui email. Jangan mencoba bicara ketika emosi sedang tinggi. Perhatikan perasaan pihak lain.

Bab 10

Manajemen Konflik

10.1 Pendahuluan

Manajemen menurut Armansyahfudin (2018), merupakan ilmu untuk mengatur atau memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang baik akan menciptakan perubahan yang besar terhadap usaha yang dilakukan, kondisi sosial, dan juga perubahan terhadap diri pribadi. Manajemen yang baik terhadap diri akan meningkat kecerdasan yang dimiliki. Salah satunya kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan upaya mengarahkan setiap perbuatan yang dilakukan untuk selalu mengikuti kemampuan pribadinya yang mempunyai keahlian transenden, serta kesadaran yang besar untuk melewati kehidupan dengan menggunakan pengetahuan spiritual untuk mencari jalan keluar tentang permasalahan hidup.

Di dalam manajemen dikenal istilah mengatur dalam pelaksanaan melalui proses perencanaan sesuai dengan urutan yang telah dibuat untuk mencapai hasil yang maksimal. Keberhasilan dalam setiap usaha apabila dilakukan dengan manajemen yang baik akan memberi dampak positif dalam bentuk perubahan yang besar terhadap usaha tersebut. Perubahan yang besar disini lebih berwujud hasil pemikiran dalam menentukan alternatif pemecahan masalah suatu keadaan atau peristiwa. Untuk mewujudkan perubahan ini diperlukan kecerdasan, yakni kemampuan alamiah (fitrah) yang sudah ada di dalam diri manusia yang dibawa sejak lahir.

Salah satu kecerdasan yang ada di dalam diri manusia adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang berasal dari dalam hati, membuat manusia menjadi kreatif apabila mereka berhadapan dengan masalah pribadi, dan mencoba menemukan makna yang tersirat di dalamnya, serta mencari jalan keluar dengan tenang sehingga mendapatkan kedamaian hati (Armansyahfuddin (2018). Dengan adanya kecerdasan spiritual ini akan membuat seseorang dapat mengenal dan memahami dirinya sepenuhnya sebagai makhluk spiritual maupun sebagai bagian dari alam semesta.

Oleh karenanya, kecerdasan spiritual ini akan membuat seseorang apabila bertindak akan memperhitungkan makna dan akibat dari tindakannya tersebut. Untuk itu di masa sekarang ini kecerdasan spiritual sangat di perlukan untuk membentengi diri dari pemikiran- pemikiran yang ada di masyarakat yang merusak yang bisa mengakibat perbuatan yang negatif dan merugikan banyak orang. Salah satu pemikiran yang berkembang di masyarakat yaitu paham radikalisme.

Paham radikalisme adalah suatu paham yang diciptakan oleh sekelompok orang yang mengharapkan perubahan atau pembaharuan di bidang sosial politik secara signifikan dengan menggunakan tindakan-tindakan kekerasan. Di Indonesia radikalisme selalu dikaitkan kepada agama, namun apabila dipandang dari sudut keagamaan dapat dijelaskan sebagai paham keagamaan yang mengarah kepada fondasi agama yang paling mendasar dengan fanatisme keagamaan yang begitu besar, sehingga tidak sedikit pengikut dari paham radikalisme menggunakan kekerasan terhadap orang-orang yang berbeda pemahaman untuk mengaktualisasikan paham keagamaan dan dipercayainya agar diakui secara paksa.

Dengan demikian paham radikalisme merupakan masalah yang harus bisa di cari jalan keluarnya, kalau tidak akan menjadi bom waktu yang setiap saat dapat menjadi bibit konflik di tengah masyarakat. Menurut Alma'arif (2014), Konflik selalu muncul dalam konteks individual maupun kelompok. Dalam konteks individual konflik terjadi sebagai suatu pertentangan hati nurani dalam diri setiap manusia. Sedangkan konflik kelompok maupun sosial adalah pertentangan antara individu dengan individu, atau kelompok dengan kelompok lain secara berhadapan dalam mempertahankan kepentingan masing-masing.

Berkaitan dengan beberapa isu di atas, berikut ini akan diuraikan secara lebih luas lagi tentang: Gambaran umum konflik, dan konsep manajemen konflik, serta konflik spiritual.

10.2 Gambaran Umum Konflik

Pada buku How to Manage Conflict, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), menegaskan bahwa konflik semakin sering terjadi seiring dengan meningkatnya irama kehidupan sehari-hari dan kegiatan dunia usaha yang berjalan semakin cepat. Di pihak lain, kemampuan bekerja sama dengan orang lain merupakan kunci utama untuk meraih sukses di abad 21. Oleh karena itu, penting sekali bagi anda untuk mempelajari cara menangani situasi konflik dan cara berinteraksi dengan orang lain. Anda tidak akan dapat bekerja sama secara efektif dengan orang lain jika Anda bersikap tegang.

Agar dapat menangani konflik secara efektif, Anda perlu meningkatkan penguasaan dalam:

1. Memahami faktor-faktor penting yang mendorong orang mau mengutamakan kerja sama.
2. Menyelaraskan tanggung jawab dengan kepentingan orang lain.
3. Melakukan latihan yang diperlukan guna persiapan dalam menghadapi interaksi sehari-hari.
4. Mengatasi konflik dan pandai bermusyawarah untuk menghadapi berbagai jenis tantangan.
5. Mengembangkan cara-cara dan sistem pribadi untuk mengatasi ketegangan dan tekanan.

Sukses Anda dalam menguasai kelima keahlian itu ditentukan oleh empat faktor, yakni:

1. Prakarsa untuk belajar dan mengembangkan keterampilan diri.
2. Fleksibilitas gaya.
3. Kemampuan mendengarkan pendapat orang lain dan memberikan umpan balik mengenai pendapat yang bersangkutan.
4. Sikap positif dalam menghadapi perubahan.

Apakah konflik itu dan mengapa konflik begitu sering terjadi? Oleh Daniel Webser mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain
2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya: pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antar individu)
3. Perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan
4. Perseteruan.

Pada dasarnya, konflik terjadi bila dalam satu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan. Konflik tidak harus berarti berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik. Konflik tidak lebih dari adanya beberapa pilihan yang saling bersaing atau tidak selaras. Definisi ini mungkin terlalu sederhana. Dalam masyarakat sekarang yang bergerak dengan dinamika yang serba cepat dan penuh persaingan, timbulnya konflik tidak dapat dielakkan. Di mana saja kita berada, selalu ada pilihan-pilihan yang saling bertentangan. Selain konflik selalu dianggap sebagai suatu yang tidak menguntungkan, akan tetapi sesungguhnya konflik juga memiliki manfaat, antara lain:

1. Motivasi meningkat
2. Identifikasi masalah/pemecahan meningkat
3. Ikatan kelompok lebih erat
4. Penyesuaian diri pada kenyataan
5. Pengetahuan/keterampilan meningkat
6. Kreativitas meningkat
7. Membantu upaya mencapai tujuan, mendorong pertumbuhan.

Semua manfaat ini tidak akan terwujud, jika konflik dibiarkan saja atau dicoba diatasi dengan cara-cara yang tidak tepat, karena konflik bisa berdampak buruk atau bahkan merusak. Adapun dampak buruk tersebut antara lain:

1. Produktivitas menurun
2. Kepercayaan merosot
3. Pembentukan kubu-kubu
4. Informasi dirahasiakan dan arus komunikasi berkurang

5. Timbul masalah moral
6. Waktu terbuang sia sia
7. Proses pengambilan keputusan tertunda.

10.2.1 Jenis Konflik

Mengelompokkan konflik, penyebab konflik, dan reaksi terhadap konflik ke dalam kategori tertentu bukanlah pekerjaan yang mudah. Namun demikian setelah mempelajari tulisan ini akan mendapatkan pemikiran baru untuk dapat memahami kategori konflik, yakni:

1. Konflik Diri, adalah gangguan emosi yang terjadi dalam diri seseorang, karena dia dituntut menyelesaikan suatu pekerjaan atau memenuhi suatu harapan sementara pengalaman, minat, tujuan, dan tata nilainya tidak sanggup memenuhi tuntutan, sehingga hal ini menjadi beban baginya. Konflik ini pun bisa terjadi apabila pengalaman, minat, tujuan, atau tata nilai pribadinya bertentangan satu sama lain. Konflik diri mencerminkan perbedaan antara apa yang Anda katakan, inginkan, dan apa yang Anda lakukan untuk mewujudkan keinginan itu. Konflik diri menghambat kehidupan sehari-hari dan bahkan dapat mengakibatkan orang kehilangan akal tidak tahu harus mengerjakan apa.
2. Konflik Antar individu, adalah konflik antara dua individu. Setiap orang mempunyai empat kebutuhan dasar psikologis yang mana bisa mencetuskan konflik bila tidak terpenuhi.

Keempat kebutuhan dasar psikologis ini adalah keinginan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai manusia, keinginan memegang kendali, keinginan memiliki harga diri yang tinggi, dan keinginan untuk konsisten.

Keinginan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai manusia

Kita semua menginginkan orang lain mengakui martabat kita, serta menghargai kita dan jerih payah yang kita berikan. Itulah sebabnya penghargaan! merupakan alat motivasi yang ampuh. Kita senang sekali jika dipuji setelah menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan baik, dan dihargai atas sumbangan pikiran yang kita berikan. Bila kita merasa tidak dihargai atau kita dianggap dapat diperlakukan sekehendak hatinya, atau dapat dimanfaatkan

untuk kepentingannya, ini berarti keinginan kita untuk dihargai telah dilanggar. Pelanggaran itu memicu reaksi dari kita, berupa rasa takut atau amarah.

Keinginan memegang kendali

Memegang kendali adalah keinginan semua orang dan pada beberapa orang keinginan ini bisa besar sekali. Orang yang memiliki keinginan yang sangat berlebihan untuk memegang kendali pada dasarnya tidak punya rasa percaya diri. Semakin besar rasa percaya diri Anda, semakin kecil keinginan Anda untuk mengendalikan orang lain. Ingatlah ini selalu bila di masa datang Anda berhadapan dengan orang yang selalu ingin mengendalikan segala sesuatu.

Keinginan memiliki harga diri

Rasa harga diri yang tinggi adalah landasan yang kokoh untuk menghadapi berbagai jenis situasi. Harga diri adalah kunci bagi kemampuan kita untuk memberi jawaban, bukan untuk bereaksi. Menjawab suatu persoalan adalah pendekatan positif, terkendali, dan berorientasi memecahkan masalah. Reaksi adalah langkah negatif, dan sering kali tidak tepat, penuh emosi, dan tanpa pikir panjang. (Misalnya, pasien yang mengikuti perintah dokter vs. pasien yang rewel bila disuruh minum obat).

Keinginan untuk konsisten

Bila Anda sudah mengambil sikap tegas mengenai suatu masalah dan tidak mengubah pendirian Anda lagi, akan sulit bagi Anda untuk mengubah sikap dan mengakui Anda salah. Keinginan untuk konsisten bersama dengan keinginan untuk benar demi menyelamatkan muka, menjadi faktor 4 penting dalam setiap konflik.

10.2.2 Dinamika Kelompok Dalam Konflik

Konflik dalam kelompok adalah konflik yang terjadi antar individu dalam suatu kelompok (Tim, Departemen, Perusahaan, dsb), sedangkan konflik antarkelompok melibatkan lebih dari satu kelompok (beberapa Tim, Departemen, Organisasi, dsb). Aspek kelompok menambah kerumitan konflik. Setiap orang tidak hanya harus mengatasi konflik dalam dirinya dan konflik antara dia dengan orang lain, dia juga harus berhadapan dengan keseluruhan interaksi dengan semua pelaku yang terlibat. Sering terjadi, konflik antarkelompok terus berjalan sendiri dan persoalan menjadi tambah besar karena politik, desas-desus, dan hasutan.

Persoalan yang bertambah banyak ini menciptakan lapisan kerumitan baru bagi setiap konflik. Konflik antar kelompok adalah konflik yang paling rumit dan serius bagi perusahaan. Setiap kali konflik bertambah panas dan menyebar di antara kelompok, desas-desus dan gunjingan akan membawa kekacauan yang akhirnya merusak Anda dan perusahaan Anda. Saat paling baik untuk menghadapi konflik adalah saat jumlah orang yang terlibat masih kecil. Langkah pertama yang terbaik adalah memilah-milah konflik itu dan mengidentifikasi akibatnya bagi Anda pribadi, individu yang terlibat, dan perubahan skala konflik dari situasi yang terfokus menjadi tersebar, dan dari lokal menjadi konflik yang lebih luas dan melibatkan banyak orang. Jika jenis konflik telah Anda ketahui, Anda dapat memilih teknik mengatasi konflik yang tepat guna mengatasi konflik tersebut.

10.3 Identifikasi Tahap Konflik

Konflik dapat ditangani secara efektif bila Anda mengembangkan dan menerapkan strategi penanganan tertentu yang efektif. Dalam buku How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), cara yang paling efektif ditentukan oleh intensitas konflik bersangkutan. Konflik terdiri atas berbagai tahap, dan setiap tahap melibatkan emosi pada tingkat dan intensitas tertentu. Ketika intensitas konflik meningkat, setiap orang akan berusaha membela diri dan ingin menang. Pada konflik tahap tinggi, menyelamatkan muka semakin penting artinya. Dalam Situasi konflik yang makin panas, orang sabar sekalipun bisa marah dan tersinggung.

Jika konflik diidentifikasi sejak dini dan langkah-langkah segera diambil untuk memperbaiki situasi dan menenangkan emosi, hampir setiap konflik dapat menjadi peluang. Konflik, bila dibiarkan tidak ditangani, berpotensi menimbulkan bahaya pada semua pihak yang terlibat. Setelah mempelajari bab ini, Anda akan mampu mengidentifikasi tahap-tahap konflik, ciri khas setiap tahap konflik, dan cara mengatasi konflik pada tiap tahap. Selain itu Anda juga akan mampu menilai situasi yang Anda hadapi.

10.3.1 Tiga Tahap Konflik

Tahap Pertama: Persoalan dan perselisihan kecil sehari-hari. Inilah konflik yang paling tidak menimbulkan rasa terancam pada diri kita. Untuk

menanganinya dapat digunakan berbagai cara mengatasi konflik. Ciri Khas Konflik Tahap Pertama, Persoalan dan Perselisihan Kecil Sehari-hari. Konflik tahap satu itu jelas ada, tetapi intensitasnya rendah. Tahap ini ditandai oleh hal-hal kecil yang menjengkelkan yang terjadi setiap hari. Biasanya orang secara otomatis berusaha mengatasi konflik seperti ini dan inilah cara yang bagus untuk mengatasi konflik tahap satu. Namun, cara menangani konflik, seperti mentolerir perilaku rekan sekerja, paling efektif bila digunakan dengan sengaja dan secara sadar. Kita harus mengupayakan agar hal-hal kecil yang menyebalkan tidak berkembang menjadi masalah lebih besar. Unsur yang paling menentukan adalah manusia. Kepribadian kita bermacam-macam, cara kita mengatasi konflik berbeda pula, dan peristiwa kehidupan berubah-ubah, sehingga mustahil menentukan kapan kesabaran seseorang telah habis. Apa yang bisa ditolerir kemarin bisa saja menjadi persoalan besar esok harinya. Tidak ada cara yang pasti untuk Mengetahui terlebih dahulu kapan amarah seseorang meledak.

Bila kita bekerja bersama orang lain dalam kelompok, ada perbedaan dari sisi tujuan, nilai, dan kebutuhan. Pada konflik tahap satu, kita merasa tidak nyaman dan mungkin agak marah, tetapi semua ini masih bisa dikendalikan. Orang pada umumnya mau bekerja sama untuk mencari cara mengatasinya bila timbul konflik, dan biasanya mereka merasa optimis akan berhasil. Optimisme ini dapat disamakan dengan sikap "Ah, itu soal kecil". Fakta dan pendapat dikemukakan dan dibahas bersama secara terbuka begitu masalah yang dihadapi sudah terungkap dengan jelas. Komunikasi biasanya jernih, spesifik, dan berorientasi mencari jalan keluar terfokus pada masalah, bukan pada kepribadian orang yang terlibat.

Cara termudah untuk menentukan apakah kita berada pada konflik tahap satu atau konflik tahap lebih tinggi adalah mengamati kemampuan orang-orang yang terlibat konflik memisahkan orang dari persoalan yang dihadapi. *Brainstorming* (mengutarakan pendapat sebebas-bebasnya) dan *problem solving* (mencari alternatif jalan keluar sebanyak banyaknya) baik sekali digunakan dalam upaya mengatasi konflik tahap satu, karena peserta bersedia membahas masalah yang dihadapi dan bukannya mencari-cari kesalahan orang.

Kesediaan mendengarkan pendapat orang lain dan partisipasi berbicara penting sekali pada konflik tahap satu. Jika Anda ditugasi mengatasi konflik tahap satu, adakan pertemuan dengar pendapat untuk mencari alternatif pemecahan, atas dasar asas kerja kelompok dan tanggung jawab bersama.

Dengan cara ini, perhatian peserta digiring ke satu fokus dan setiap peserta mendapat kesempatan untuk mengemukakan pemikirannya.

Adapun cara menangani konflik tahap pertama adalah menghindar adalah salah satu cara yang efektif untuk mengatasi konflik tingkat satu. Anda secara sadar menghindari orang yang menjadi sumber konflik, karena Anda menilai tampaknya tidak ada waktu maupun keinginan pihak atasan untuk mencoba mengubah perilaku orang itu. Hal-hal kecil yang tidak penting Anda biarkan saja. Anda memilih menutup mulut daripada membawa persoalan bersangkutan pada atasan Anda dan terlibat dalam pembicaraan yang bisa memanas. Jika hubungan Anda dengan orang itu dari sisi pekerjaan tidak terlalu dekat, kemungkinan besar cara menghindar ini sudah tepat. Pada tahap ini, sikap "mari kita hidup menuruti kemauan masing-masing" merupakan alat yang ampuh untuk mengatasi konflik.

Tahap Kedua: Tantangan yang lebih besar. Konflik tahap dua dalam jangka panjang membawa dampak dan memicu emosi yang lebih besar. Untuk menanganinya diperlukan latihan dan keahlian tertentu. Pada tahap ini konflik mengandung unsur persaingan, dilandasi oleh sikap menang atau kalah. Kekalahan pada tahap ini terasa sangat besar karena semua orang yang terlibat menghadapi masalah ini sebagai masalah pribadi. Kepentingan diri sendiri dan menyelamatkan muka menjadi sangat penting.

Tahap ini juga diwarnai sikap "selamatkan diri". Pada tahap ini, setiap orang yang terlibat mencatat kemenangan yang diraih dalam perdebatan dan kesalahan yang dibuat, saksi memilih pihak yang didukungnya, dan dalam pikiran terjadi perdebatan untuk mencoba mereka siapa yang bakal menang. Persekutuan dan pengelompokan mulai terjadi. Oleh karena itu, tenaga dan pikiran yang dicurahkan untuk menghadapi konflik tahap kedua jauh lebih besar dibandingkan konflik tahap pertama.

Perhatikan kata-kata yang digunakan orang untuk menggambarkan sebuah konflik atau selisih pendapat. Pada konflik tahap kedua, bahasa yang digunakan tidak spesifik, orang berbicara secara umum. Kita akan sering mendengar orang menggunakan istilah "mereka" yang tidak jelas menunjuk siapa, dan ungkapan seperti "semua orang yakin". Kata-kata yang bersifat berlebihan seperti "selalu" dan "tidak pernah" banyak sekali digunakan pada konflik tahap kedua.

Karena konflik tahap kedua lebih rumit, persoalan yang dihadapi tidak lagi dapat dipecahkan dengan cara biasa. Pada tahap ini, orang-orang yang terlibat

pun menjadi bagian dari masalah. Pembahasan mengenai persoalan bersangkutan sering sia-sia karena pihak-pihak yang terlibat cenderung semakin hanyut ke arah upaya mencari kesalahan orang lain. Bahkan sering ada yang menolak bila pembahasan difokuskan langsung pada masalah. Perlu ditekankan bahwa suasana pada konflik tahap kedua tidak selalu diwarnai sikap bermusuhan, suasana saat itu lebih banyak ditandai sikap sangat hati-hati!

Penghinaan, ejekan, dan sindiran adalah siasat pertahanan diri yang digunakan pada tahap ini. Cara-cara menangani konflik yang biasa dan manjur sekali pada tahap pertama, seperti menghindar dan menyerah, tidak efektif sama sekali bila digunakan untuk mengatasi konflik tahap kedua. Sikap "menunggu" berubah menjadi sikap "coba buktikan pada saya keunggulan Anda" pada tahap kedua. Pihak-pihak yang terlibat kecil kemungkinan akan membuka fakta kepada yang lain, karena kepercayaan sudah berkurang.

Tahap Ketiga: Pertarungan terbuka. Orang baik pun bisa menimbulkan kerugian pada orang lain bila ia dikuasai emosi, dan bila keinginannya untuk menang lebih besar dibandingkan dengan keinginannya untuk menghukum. Konflik merayap naik tahap demi tahap, tetapi tidak selalu mengikuti garis lurus. Konflik tahap satu pada hari Senin pagi, bila tidak diatasi, dapat berubah menjadi konflik tahap tiga pada petang harinya. Sebaliknya, konflik tahap tinggi tanpa disadari dapat mencair sejalan dengan waktu.

Karena tahap konflik dapat berubah-ubah dengan cepat, maka perlu dipahami ciri khas setiap tahap konflik dan cara yang tepat untuk menanganinya. Pada tahap ini, tujuan bergeser dari ingin menang ke ingin menyakiti. Motivasinya adalah melenyapkan pihak lawan. Mengubah suasana dan mencari pemecahan tidak lagi memuaskan bagi pihak-pihak yang terlibat. Bersikukuh berada di pihak yang benar dan menghukum pihak yang salah, menjadi motivasi utama. Orang berpihak dalam hal suatu persoalan menyangkut kepentingannya, dan kedua belah pihak membedakan antara kawan dan lawan. Dalam konflik tahap ketiga, bagi pihak-pihak yang berkepentingan, "Saya dapat apa" dan "Apa manfaatnya bagi perusahaan" sama saja artinya.

Seorang pemimpin muncul dari kelompok dan bertindak Sebagai juru bicara. Berbagai pendapat mengelompok dan terbentuk kubu-kubu pendapat dan faksi-faksi, hingga akhirnya keutuhan faksi lebih penting daripada keutuhan perusahaan, Argumen dan kegigihan mempertahankan pendapat mencapai tingkat yang berlebihan pada tahap ini. Pihak-pihak yang bertikai

kemungkinan besar kehilangan perspektif. Menggunakan logika dan pikiran jernih untuk melunakkan hati pihak-pihak yang bertikai akan sia-sia. Pada tahap ketip, intensitas konflik tidak sama bagi semua orang yang terlibat konflik. Oleh karena itu, coba identifikasi orang-orang yang berada pada tingkat intensitas lebih rendah dan coba alihkan perhatian mereka, salurkan energi mereka ke tugas lain.

Konflik tahap ketiga akan selesai bila pihak-pihak yang bertikai memahami sejernih-jernihnya tujuan dan arah yang ditempuh perusahaan. Atasan yang ahli mengatasi konflik dengan mendelegasikan wewenang pada bawahannya, membenahi segala yang perlu dibenahi, dan mendorong bawahannya untuk menggunakan kemampuan masing-masing semaksimal mungkin. Ini bukan saatnya untuk menutup-nutup konflik, namun konflik tidak pula harus menjadi persoalan besar yang memakan tenaga dan pikiran-seperti yang cenderung dilakukan pihak-pihak yang bertikai.

10.3.2 Strategi Intervensi untuk Konflik Tahap Ketiga

Bila konflik meningkat ke tahap tiga, cara terbaik untuk mengatasinya adalah memperkecil kerugian, sedang kerugian yang tersisa difokuskan kembali. Dalam buku How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), apa yang harus dilakukan pada pihak yang kalah? Dapat dicoba mengganti atau memindahkan mereka. Setelah keputusan diambil, pihak yang kalah memerlukan waktu untuk menenangkan diri. Anda perlu memahami sepenuhnya tata cara mengadakan perundingan/ arbitrari, karena kalau tidak Anda tidak akan punya apa-apa lagi untuk dikelola.

Taktik yang patut dipertimbangkan bila Anda melihat konflik mulai memasuki tahap ketiga adalah membentuk tim intervensi yang bersikap netral pada pihak-pihak yang bertikai. Misalnya, para karyawan perusahaan yang tidak terlibat konflik dapat diminta menjadi anggota tim untuk mencari jalan keluar bagi persoalan yang dirasakan setiap pihak yang bertikai. Terdapat beberapa taktik yang dapat dilakukan antara lain:

1. Negosiasi. Meminta pihak-pihak yang terlibat duduk berhadap-hadapan dan berupaya bersama-sama mencari pemecahan dengan disaksikan pihak luar. Sekali dimulai, proses ini dapat menghasilkan jalan keluar bagi masalah yang dihadapi, namun proses ini tidak akan mampu membuahkan harmoni. Pada konflik tahap tiga, pihak-pihak

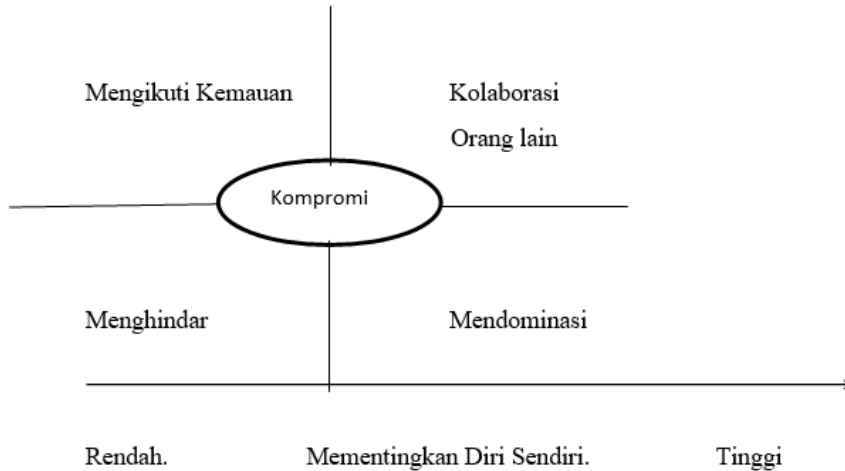
yang bertikai sudah berketetapan hati bahwa harus ada yang tersingkir.

2. Mediasi. Kedua belah pihak membeberkan persoalan pada tim intervensi. Tim ini akan mendorong diskusi dan mengusahakan agar pihak-pihak yang bertikai terus berupaya mencari jalan keluar yang disepakati bersama. Dalam proses mediasi, biasanya pihak-pihak yang bertikai bertanggung jawab mencari landasan yang sama dan jalan keluarnya
3. Arbitrari. Setiap pihak membeberkan argumennya yang terbaik dan tim intervensi memenangkan salah satu pihak. Taktik ini bila digunakan jelas membawa kerugian besar bagi kedua belah pihak, tetapi konflik tahap tinggi dapat diselesaikan. Arbitrari, terutama yang mengikat, harus ditegakkan. Semua pihak harus mematuhi dan menerima keputusan tim intervensi.

10.4 Konsep Manajemen Konflik

10.4.1 Gaya Manajemen Konflik

Dalam buku How to Manage Conflict, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), terdapat lima pendekatan pada manajemen konflik yang sudah umum diterima. Tidak ada satu pendekatan pun yang efektif untuk semua situasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan menggunakan setiap gaya sesuai dengan situasi.

Diagram di bawah menggambarkan lima gaya penanganan konflik. Orang yang memiliki pengetahuan mengenai semua gaya ini, dapat memilih salah satu yang paling tepat untuk menghadapi suatu situasi konflik. Setelah gaya yang tepat ditentukan, Anda dapat memahami dengan lebih baik motivasi dari pihak-pihak lain yang terlibat dalam konflik.

Gambar 10.1: Diagram lima gaya penanganan konflik

Gaya kolaborasi

Gaya kolaborasi (kerja sama) adalah gaya menangani konflik sama-sama menang. Orang yang memilih gaya ini mencoba mengadakan pertukaran informasi. Ada keinginan untuk melihat sedalam mungkin semua perbedaan yang ada dan mencari pemecahan yang disepakati semua pihak. Gaya ini erat kaitannya dengan metode memecahkan persoalan dan paling efektif untuk persoalan yang kompleks.

Namun, gaya ini tidak efektif bila pihak-pihak yang terlibat konflik tidak punya niat untuk menyelesaikan masalah atau bila waktu terbatas. Kerja sama butuh waktu. Gaya ini bila diaplikasikan pada tahap konflik lebih tinggi dapat menimbulkan kekecewaan karena logika dan pertimbangan rasional sering dikalahkan oleh emosi yang terkait dengan suatu pendirian atau sikap. Gaya kolaborasi menyatukan langkah semua pihak pada upaya mencari pemecahan pada persoalan yang kompleks. Gaya ini tepat digunakan bila orang dan masalah jelas terpisah satu dari yang lain, dan biasanya tidak efektif bila pihak-pihak yang bertikai memang ingin bertengkar. Gaya ini dapat menjadi motivator positif dalam sesi *brainstorming* atau *problem-solving*.

Gaya mengikuti kemauan

Gaya mengikuti Kemauan Orang Lain atau disebut juga placating (memuji), adalah gaya lain untuk mengatasi konflik. Gaya ini menilai orang lain lebih

tinggi dan memberikan nilai rendah pada diri sendiri-barangkali mencerminkan rasa rendah diri orang tersebut. Gaya ini juga dapat digunakan dengan sengaja untuk menyanjung-nyanjung orang lain, sehingga membuatnya merasa lebih tenang dalam menghadapi persoalan bersangkutan. Menggunakan gaya ini untuk memuji orang lain ada manfaatnya, terutama bila posisi Anda secara politis tidak berbahaya dalam perusahaan.

Gaya mengikuti kemauan orang lain berusaha menyembunyikan sejauh mungkin perbedaan yang ada antara pihak-pihak terlibat dan mencari titik-titik persamaan. Perhatian yang besar pada kepentingan orang lain menyebabkan seseorang berusaha memuaskan kebutuhan orang lain, dengan mengorbankan hal yang sebenarnya penting bagi dirinya sendiri. Mengikuti kemauan orang lain, bila digunakan secara efektif, dapat memelihara hubungan yang baik. Mengikuti kemauan orang lain yang digunakan secara tak sadar, akan mendorong orang berpandangan enteng bahwa Anda bersikap seperti, Silahkan perlakukan saya sekehendak hati Anda.

Gaya mendominasi

Gaya mendominasi (menonjolkan kemauan sendiri) adalah kebalikan dari gaya mengikuti kemauan orang lain. Gaya ini menekankan kepentingan diri sendiri. Pada gaya mengikuti kemauan orang lain, seseorang mengesampingkan kepentingan dirinya sendiri. Pada gaya mendominasi, kepentingan orang lain tidak digubris sama sekali. Gaya ini efektif bila keputusan perlu segera diambil atau jika persoalan yang dihadapi tidak penting. Gaya ini bisa reaksioner, didorong oleh keinginan menyelamatkan diri sendiri. Ini tercermin dalam aliran filsafat yang mengatakan, “Lebih baik menembak mereka daripada ditembak oleh mereka.” Bila suatu persoalan penting, gaya ini akan memaksa pihak lain memusatkan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan yang spesifik.

Gaya mendominasi bisa efektif bila ada perbedaan besar dalam tingkat pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan menyajikan fakta, menimbang berbagai persoalan, memberikan nasihat yang jitu, dan menggerakkan langkah nyata selama konflik, akan sangat berguna. Namun, langkah yang nyata ada Sisi lainnya, yaitu langkah yang salah. Salah menggunakan kekuasaan dapat menghambat sukses di masa datang. Gaya menonjolkan kemauan sendiri juga paling sering dikaitkan dengan sikap preman dan taktik kekerasan.

Gaya menghindari

Gaya menghindari adalah gaya keempat menangani konflik. Orang yang menggunakan gaya ini tidak memberikan nilai yang tinggi pada dirinya atau orang lain. Ini adalah gaya "jangan merusak suasana". Aspek negatif dari gaya ini adalah melemparkan masalah kepada orang lain atau mengesampingkan masalah. Orang yang menggunakan gaya ini menarik diri dari situasi yang ada dan membiarkan orang lain untuk menyelesaikannya. Bila persoalan yang dihadapi tidak penting, mengulur-ulur waktu dapat mendinginkan suasana suatu cara efektif penggunaan gaya menghindari. Gaya ini juga efektif dalam hal keperluan waktu. Misalnya, ketika rapat direksi, satu mata acara dapat dikemukakan atau ditangguhkan.

Gaya menghindari mengulur waktu

Gaya menghindari mengulur waktu, maka gunakan dengan bijaksana. Jika Anda melihat seseorang menggunakannya, itu pertanda ia tidak yakin dan perlu waktu untuk mempelajari situasi itu. Pastikan ada tindakan nyata bila waktu telah tersedia. Konflik biasanya tidak lenyap dengan berjalannya waktu.

Gaya Kompromi

Kompromi adalah gaya lain untuk menangani konflik. Gaya ini digambarkan terletak di tengah-tengah diagram "Lima Gaya Manajemen Konflik" dalam halaman pertama bab ini. Nilai gaya ini tidak tinggi dan juga tidak rendah, tergantung nilai kepentingan orang lain atau kepentingan diri sendiri. Gaya ini berorientasi jalan tengah, karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Gaya ini sangat efektif bila kedua belah pihak sama-sama benar, tetapi menghasilkan penyelesaian keliru bila salah satu pihak salah!

Gaya kompromi paling efektif bila persoalan yang dihadapi kompleks atau bila kekuasaan berimbang. Kompromi dapat dipilih bila cara-cara lain tidak membuahkan hasil dan kedua belah pihak bersedia menjelaskan pendapat masing-masing dan mencari jalan tengah. Kompromi dapat berarti membagi perbedaan atau bertukar konsesi. Semua pihak jelas harus bersedia mengorbankan sesuatu agar tercapai penyelesaian.

Keahlian bernegosiasi dan tawar-menawar adalah pelengkap gaya kompromi. Manfaatnya adalah pihak-pihak yang bersangkutan didorong untuk membicarakan bersama persoalan yang dihadapi dan dengan harapan mendorong mereka mencapai kesepakatan. Mempertahankan sikap netral

sangat sulit. Jangan terkejut jika Anda dituduh berpihak, bila Anda menggunakan gaya ini. Perusahaan akan menghadapi kesulitan kalau pekerja terdiri atas pihak yang menang dan pihak yang kalah, karena itu gunakan gaya ini hanya bila kerugian bagi kedua belah pihak dapat ditekan sekecil-kecilnya.

10.4.2 Gaya Manajemen yang Membangun

Memelihara Hubungan yang Positif Selama Konflik

Kepercayaan, keterbukaan, dan tanggung jawab bersama penting untuk mengatasi konflik secara efektif. Amarah dalam perusahaan dapat mendorong perusahaan melangkah lebih jauh ke depan atau dapat menghancurkan semangat kerja. Cara manajer mengatasi konflik dan amarah memainkan peranan penting atas berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya, untuk mengambil keputusan yang terbaik pada saat konflik, pemimpin perusahaan perlu memahami hubungan antar manusia dalam perusahaan. Ada lima prinsip untuk memelihara hubungan yang positif selama konflik.

Mendorong Semua Orang Berpartisipasi

Tanggung jawab bersama dapat meningkatkan rasa turut memiliki. Konflik tahap tinggi memicu nafsu merusak, kepentingan pribadi didahulukan sedangkan kepentingan perusahaan, diabaikan. Rasa turut memiliki dapat dibangkitkan dengan mudah: ingatkan semua pihak bahwa "kita" adalah sebuah tim Selain itu, Anda juga dapat melimpahkan tanggung jawab Pada, semua pihak dengan cara mewajibkan semua anggota kelompok untuk menempatkan diri dan berpikir sebagai seorang manajer, dan mencari jalan keluar yang kreatif yang mendorong kerja sama. Contoh lain dari tanggung jawab bersama adalah pekerjaan dapat dipilah-pilah ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil dan memiliki garis batas yang jelas satu sama lain. Kemudian para pemimpin diharuskan melintasi garis-garis batas tersebut dengan memberikan pekerjaan yang menuntut usaha kerja sama.

Thomas Peter, pengacara buku In Search of Excellence, berpendapat bahwa gaya manajemen yang berorientasi jasa, dapat diaplikasikan selama konflik: Kita harus mengubah filsafat manajemen kita dari manajemen yang didorong oleh rasa permusuhan ke manajemen yang berlandaskan kerja sama. Penting sekali kita turun tangan bersama-sama mencari jalan keluar melalui berbagai garis batas fungsi-fungsi manajemen dan membangun sistem bisnis yang melintasi sejumlah garis batas fungsi. Setelah bertahun-tahun beroperasi, Ford

and IBM mengakui baru menyadari bahwa peluang untuk perbaikan mutu berada di luar kelompok kerja yang lazim.

Mendengar secara aktif

Banyak mempelajari keterampilan mendengar itu murah, namun harganya tidak ternilai bila telah dimiliki. Orang berbicara dan terus berbicara, namun tidak mampu berhenti sejenak pun untuk mendengarkan orang lain. Kelemahan ini adalah penyebab utama konflik. Inilah penyebab No.1 mengapa pekerjaan harus diulang kembali dan kembali diulang sebelum memenuhi syarat yang telah ditentukan.

Mendengarkan mengalir timbal balik. Seorang manajer jangan harap akan didengarkan oleh anak buahnya jika ia sendiri tidak dapat membuktikan bahwa dia seorang pendengar yang baik. Bersedia menyimak kata orang lain menunjukkan:

1. Pendapat Anda penting, saya siap mendengarkan apa yang hendak Anda sampaikan.
2. Menyimak kata orang lain memudahkan kita memahami inti persoalan dalam konflik.
3. Dengan menyimak, manajer dapat mengumpulkan data untuk mengambil keputusan.
4. Menyimak membangun hubungan antar manusia.
5. Sediakan Waktu untuk Meninjau Ulang.

Pembicaraan mengenai suatu persoalan, masalah, atau keputusan dapat ditangguhkan. Waktu digunakan manajer sebagai sumber daya, dia jelaskan maksud penangguhannya, dan dia bekerja di balik layar untuk mencari pemecahan Yang sebaik-baiknya. Ungkapan berikut ini dapat digunakan sebagai isyarat untuk menangguhkan pembicaraan: “Kita masih punya waktu, mari kita bentuk kelompok-kelompok kecil untuk mencari alternatif pemecahan.” “Lebih baik tidak ada keputusan kalau hati jadi sakit karenanya.

Beberapa orang sudah bertemu dan mengajukan pendapat yang bagus-bagus. Saya ingin tahu mengapa ada begitu banyak perbedaan pendapat.” “Sudah banyak waktu dan tenaga yang kita habiskan untuk persoalan ini. Kita belum siap mengambil keputusan. Sekarang persoalannya sudah jelas, namun tidak ada salahnya jika kita sediakan waktu untuk memikirkan hal ini lagi sebelum kita mengambil keputusan akhir.”

Menangguhkan pembicaraan adalah alat yang penting. Menyediakan waktu untuk meninjau ulang segala sesuatunya memberikan kesempatan pada semua pihak untuk meraih kembali objektivitas, merenungkan kembali pendapat mereka, dan mempertimbangkan dampak jangka panjang konflik pada hubungan kerja mereka dengan rekan dan bawahan. Secara keseluruhan, hubungan antarmanusia lebih penting daripada keputusan. Roger Fisher, pengarang buku Getting Together, mengatakan, "Jika kita menginginkan hubungan antar manusia yang mampu mengatasi berbagai perbedaan yang serius, kita harus memperbaiki proses hubungan antar manusia itu sendiri, terlepas dari persoalan yang sedang dihadapi." Waktu yang disediakan untuk menerapkan prinsip ini dapat membangun landasan kokoh yang tahan menghadapi konflik yang intens.

Steven Covey, dalam bukunya The Seven Habits of Highly Effective People dan First Things First, berbicara mengenai hubungan antar manusia sebagai tabungan emosi. Tabungan ini dipenuhi dengan memenuhi semua janji yang dibuat, mendengarkan, dan menyetujui orang lain, membangun rasa saling percaya, dan menciptakan hubungan antar manusia agar konflik tidak merusak hubungan antar manusia itu sendiri.

10.5 Konflik Spiritual

Penguraian pada bagian ini dimulai dengan mengemukakan beberapa pengertian konflik, di antaranya oleh James W.Vander Zanden bahwa konflik adalah suatu pertentangan mengenai nilai atau tuntutan hak atas kekayaan, kekuasaan, status atau wilayah tempat yang saling berhadapan, bertujuan untuk menetralkan, merugikan maupun menyisihkan lawan mereka. Selanjutnya Lewis A. Coser, konflik adalah sebuah perjuangan mengenai nilai atau tuntutan atas status, kekuasaan, bermaksud untuk menetralkan, mencederai, atau melenyapkan lawan.

Untuk melihat bagaimana sesungguhnya konflik spiritual terformulasi dalam proses kehidupan sosial, oleh Syafrizal (1993), bahwa sangat tergantung kepada kondisi seseorang atau kelompok di dalam penerimaan serta penjunjungan terhadap nilai yang sudah terseleksi sebagai nilai universal, termasuk juga nilai lain bersifat parsial. Disparitas terhadap penerimaan dan penjunjungan terhadap nilai inilah yang kemudian dianggap sebagai

pelanggaran nilai-nilai, yang *endingnya* akan menghadirkan konflik nilai, baik nilai dalam konteks spiritual, religius dalam agama.

Untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam (indeep) perihal ini, berikut akan diuraikan secara lebih terperinci. Dalam buku How to Manage Conflict, Edisi Ketiga Win-Win Solution (2001), kata spiritual memiliki akar kata spirit yang berarti roh. Kata ini berasal dari bahasa Latin, spiritus, yang berarti napas. Selain itu kata spiritus dapat mengandung arti sebuah bentuk alkohol yang dimurnikan, sehingga spiritual dapat diartikan sebagai sesuatu yang murni. Kata spiritual bisa diartikan sebagai energi kehidupan, yang membuat kita dapat hidup, bernapas dan bergerak termasuk pikiran, perasaan, tindakan dan karakter kita pada tataran konseptual.

Karena itu, Swidler memahami spiritual mengacu pada makna interior atau internal kemanusiaan. Stoyles memahami spiritualitas sebagai kapasitas dan keunikan, yang mendorong seseorang untuk bergerak melampaui diri sendiri mencari makna dan menyatu dalam keterhubungan dengan dunia kehidupan nyata. Dengan kata lain, spiritualitas adalah mencari dan mengenali hubungan antara diri dan orang lain, dan menganggap hubungan ini sebagai ungkapan gerakan keluar dari batin dan diri sendiri untuk mencari makna dalam realitas kehidupan (pengalaman transenden).

Dalam hubungan dengan *belief system*, Darmaputera berpendapat bahwa spiritualitas adalah suatu komitmen religius, suatu tekad dan itikad yang berkaitan dengan hidup keagamaan. Oleh karena itu Darmaputera mengartikan spiritualitas itu dengan pengalaman agama (religious experience). Roussseau melihat spiritualitas adalah pencarian pribadi untuk memahami jawaban akhir atas pertanyaan tentang kehidupan, makna hidup, dan pengalaman transenden.

Swidler (2014) memahami agama dari akar kata Latin "re-ligare" yang berarti pemahaman tentang makna akhir dari kehidupan, didasarkan pada gagasan dan pengalaman transenden seseorang. Agama adalah sistem yang terorganisir dari keyakinan, praktik, ritual, dan simbol-simbol yang dirancang: (a) untuk memfasilitasi kedekatan transenden, dan (b) untuk mendorong pemahaman tentang hubungan dan tanggung jawab seseorang kepada orang lain dalam komunikasi hidup bersama dalam komunitas.

10.5.1 Perkembangan Spiritual

Menurut Silviany Theresia (2016), spiritual merupakan suatu kebutuhan dasar manusia dipahami sebagai *healthy self-esteem* yang terintegrasi dalam aspek

self-efficacy sebagai kemampuan diri dan *self-respect* sebagai nilai diri. *Self-respect* berhubungan dengan kepercayaan nilai diri bahwa setiap orang layak bahagia yang menggambarkan tingkat integritas seseorang. Sedangkan *self-efficacy* berhubungan dengan kemampuan berpikir untuk mengatasi tantangan hidup yang menggambarkan tingkat rasionalitas seseorang. Tingkat rasionalitas dan integritas seseorang menggambarkan reputasi dirinya.

Branden (1990), memahami reputasi didasarkan pada keyakinan berpikir untuk merespons secara efektif terhadap tantangan, dan kepercayaan emosional bahwa setiap orang layak bahagia untuk sukses, berprestasi, memiliki cinta, dan rasa hormat. Harga diri adalah reputasi kita dalam perspektif diri sendiri. Secara konseptual menurut pemahaman Branden, harga diri (reputasi diri) dapat didefinisikan sebagai keyakinan yang menggambarkan kemampuan diri spiritual (self-efficacy) dalam mengatasi tantangan hidup, dan perasaan nilai diri spiritual (self-respect) untuk mencapai kebahagiaan.

Reputasi itu dibangun dalam enam pilar harga diri spiritual sebagai suatu konsistensi dan disiplin spiritual. Keenam pilar ini sebagai karakteristik harga diri spiritual yang sehat (healthy spiritual self-esteem) yang menurut Branden disebut pencapaian diri spiritual, yang merupakan suatu perkembangan spiritual seseorang sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri
   Kesadaran Diri, berhubungan dengan kemampuan berpikir dan terbuka untuk setiap pengetahuan, informasi, nilai-nilai bahkan fakta-fakta yang mungkin tidak nyaman atau mengancam, tidak hanya realitas eksternal tetapi juga internal menyangkut kebutuhan, perasaan, aspirasi, dan motif.
2. Penerimaan diri
   Penerimaan diri berhubungan dengan komitmen diri terhadap kemampuan dan prestasi yang dicapai, serta berani mengambil tanggung jawab terhadap suatu kegagalan, kesalahan maupun kekurangan yang dimilikinya.
3. Ketegasan diri
   Ketegasan diri berhubungan dengan ekspresi nilai-nilai sikap dan perasaan (spiritualitas yang terkait dengan keterbukaan diri) secara konsisten, konsekuen dan autentik.
4. Tujuan hidup

Tujuan hidup berhubungan dengan menetapkan tujuan jangka pendek-panjang, merumuskan *action-plan* dan mengembangkan disiplin spiritual diri.

5. Tanggung jawab diri

   Tanggung jawab diri berhubungan dengan pengendalian diri terhadap pilihan dan tindakan untuk suatu pencapaian tujuan hidup, kebahagiaan dan nilai-nilai yang dimilikinya.

6. Integritas diri

   Integritas diri berhubungan dengan keutuhan dalam kemampuan berpikir, sikap dan perasaan secara tulus, jujur dan benar.

Berdasarkan rasional teori yang telah dipaparkan, maka perkembangan spiritual didefinisikan sebagai pandangan yang seimbang dan akurat tentang diri sendiri, memiliki kemampuan tetapi mengakui kelemahan, mempunyai nilai diri spiritual (self-worth), merasa aman dan berharga serta memiliki hubungan positif dengan orang lain yang mengundang rasa hormat dari orang lain, tegas dalam mengekspresikan kebutuhan, pendapat, dan kemampuan dalam membuat keputusan. Sebagai ukuran (kadar) spiritual yang memengaruhi kebutuhan dasar manusia, maka perkembangan spiritual seseorang secara filosofis menurut Engel dapat dijabarkan dan dideskripsikan sebagai berikut.

Penerimaan Diri

Penerimaan Diri adalah pengenalan dan pengembangan diri menjadi pribadi yang utuh, berprestasi dan mempunyai kemampuan. Pengenalan dan pengembangan diri berhubungan dengan regulasi sebagai sistem diri yang di dalamnya ada pengelolaan dan penetapan strategi-strategi sebagai manajemen diri, dan itulah kekuatan spiritual yang dimiliki. Penerimaan diri sebagai kekuatan spiritual, meyakinkan setiap orang mengenali diri sendiri terhadap perilaku, kebiasaan, dan kepribadian, serta kekurangan dirinya sebagai kekuatan untuk mengatasi masalah hidupnya.

Mengenali diri sendiri memberi kemungkinan pribadi setiap individu memperbaiki kehidupan dirinya sendiri, untuk memahami dirinya memiliki kompetensi (sistem) diri dan karakter (manajemen) diri dalam rangka meningkatkan kontrol diri dan mengembangkan identitas dirinya. Indikatornya adalah berhenti membandingkan diri dan prestasi dengan orang lain, mengakui

kebiasaan baik dan buruk dapat meringankan perasaan ketidakpuasan, kebencian, kemarahan, atau ketidakbahagiaan. Perilaku tersebut dapat mengurangi gejala dengan membenamkan diri dalam pekerjaan atau dengan memilih sikap yang benar, sehingga pribadi setiap individu tidak hanya mengatasi kondisi eksternal tetapi juga dirinya sendiri. Tujuannya adalah membantu pribadi setiap individu mengatasi dirinya sendiri dan mengembangkan kekuatan dirinya untuk mengatasi derita yang dialaminya.

Jadi yang dimaksudkan dengan penerimaan diri adalah menerima kekurangan dan prestasi sebagai kekuatan untuk mengatasi masalah hidup. Dengan itu, penerimaan diri berhubungan dengan komitmen diri terhadap kemampuan dan prestasi yang dicapai, serta berani mengambil tanggung jawab terhadap suatu kegagalan, kesalahan maupun kekurangan yang dimiliki.

Ketegasan Diri

Ketegasan diri adalah standar pribadi yang mencakup standar bersikap, standar berbicara, standar dalam mengatur, standar penampilan yang berhubungan dengan karakter seseorang yang diinginkannya, juga berhubungan dengan tujuan, nilai, dan prestasi yang ingin dicapai. Ketegasan diri berhubungan dengan kemampuan memberdayakan spiritual yang ada dalam diri, terkait sejumlah aspirasi, cita-cita, harapan, dan nilai-nilai yang ingin di capai, dan itulah kekuatan spiritual yang dimiliki.

Ketegasan diri menjadi signifikan dengan cara mengambil sikap dan menjaga jarak terhadap fenomena masalah yang dialaminya (self-detachment). *Self-detachment* sebagai kekuatan spiritual meyakinkan pribadi setiap individu bahwa mereka mempunyai kemampuan mengembangkan asumsi berpikir positif dengan sasaran pencapaian adalah meningkatkan ketegasan diri.

Dengan spiritual yang dimiliki seseorang dapat memenuhi kebutuhan penanganan yang diperlukan pada tingkat ketegasan diri yaitu berperilaku dan bertindak berdasarkan standar, aspirasi, tujuan dan kemampuan untuk mengambil sikap dan menjaga jarak terhadap fenomena masalah yang dialaminya (self-detachment). Hal tersebut memungkinkan pribadi setiap individu meningkatkan pengendalian diri dan mengembangkan ideal diri, bahwa mereka tidak identik dengan ketakutan masa lalunya, obsesi, rendah diri, rasa tidak aman, depresi, kecanduan, cedera fisik, psikis dan seksual. Pribadi setiap individu didorong untuk melihat bahwa mereka bukanlah korban yang tak berdaya secara biologis, psikologis, dan sosial, tetapi punya nilai-nilai hidup yang di dalamnya ada kekuatan spiritual.

Tujuan Hidup

Tujuan hidup adalah seperangkat nilai komitmen diri (self commitment), melakukan berbagai kegiatan nyata yang lebih terarah guna mencapai makna dan tujuan hidupnya. Tujuan hidup mencerminkan pribadi setiap individu yang mempunyai harkat dan martabat untuk mencapai makna hidup dan penghargaan atas dirinya. Tujuan hidup menjadi signifikan dengan cara melakukan transenden diri. Transenden diri berhubungan dengan kemampuan pribadi setiap individu mengabaikan fenomena masalah yang dialaminya dan melampauinya untuk melakukan suatu perhubungan dengan orang lain. Berhubungan dengan orang lain, dapat dilakukan melalui *sharing* pengalaman, peristiwa-peristiwa yang dapat menyelamatkan dari keterpurukan, menonton slide film tentang pengalaman orang-orang yang terpuruk, dari keluarga miskin dan kurang beruntung, cacat tubuh, tetapi menjadi orang sukses dengan integritas dan kompetensi diri yang baik. Transendensi diri sebagai kekuatan spiritual yang meyakinkan pribadi setiap individu tentang kemampuan mengembangkan harapan realistis dengan sasaran pencapaian adalah tujuan hidup positif.

Dengan melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan yang membangkitkan spirit dalam cinta dan pekerjaan, atau menanggapi situasi dengan memilih sikap yang benar, untuk melampaui dirinya sendiri.

Tanggung Jawab Diri

Tanggung jawab diri adalah nilai-nilai sikap untuk mengembangkan evaluasi diri seimbang. Nilai-nilai sikap berhubungan dengan kemampuan pribadi setiap individu melakukan introspeksi diri dalam rangka penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang inovatif, sehingga terjadi modifikasi sikap dalam diri pribadi setiap individu. Nilai-nilai sikap sebagai kekuatan spiritual yang meyakinkan pribadi setiap individu tentang kemampuan mengembangkan evaluasi diri seimbang dengan sasaran pencapaian adalah tanggung jawab diri. Hal tersebut tidak terlepas dari keseimbangan yang harus ditemukan antara prestasi masa lalu dan janji masa depan.

Kehidupan menuntut hidup di masa sekarang. Masa lalu tidak bisa diubah tetapi masa sekarang bisa memperbaiki kesalahan masa lalu, untuk menatap masa depan itulah tanggung jawab yang harus diambil oleh setiap orang. Tanggung jawab diri memungkinkan pribadi setiap individu untuk memperbaiki kebutuhan keluarga dan meningkatkan peran diri, dengan indikatornya adalah memahami tugas dan tanggung jawab diri agar terhindar

dari konflik peran, bekerja tepat waktu, tanpa harus mengabaikan tanggung jawabnya dalam melayani suami/istri, mendidik anak, demikian juga tanggung jawab dalam masyarakat. Di sisi lain, pribadi setiap individu harus berani mengambil tanggung jawab atas kelalaian, kegagalan dan kesalahan dalam kehidupannya sendiri, mampu berbicara dan bertindak dari keyakinan diri sebagai pengembangan kualitas hidup, dan memiliki arah serta tujuan hidup yang jelas.

Integritas Diri

Integritas diri adalah penghargaan dan nilai diri yang berhubungan dengan kepribadian, cara pribadi setiap individu memandang dirinya memiliki dampak terhadap perkembangan psikologisnya. Dengan itu, integritas diri berhubungan dengan keutuhan dalam kemampuan berpikir, bersikap dan berperasaan secara tulus, jujur dan benar. Integritas diri menjadi signifikan dengan pendekatan kesadaran diri untuk mengembangkan kepercayaan diri pribadi setiap individu. Kesadaran diri sebagai kekuatan spiritual yang meyakinkan pribadi setiap individu tentang kemampuan mengembangkan kepercayaan dirinya dengan sasaran pencapaian adalah meningkatkan integritas diri.

Hal tersebut memungkinkan pribadi setiap individu untuk meningkatkan nilai diri dan mengembangkan citra dirinya, dengan indikatornya adalah memperlihatkan kemampuannya terhadap aktualisasi diri dan makna dalam rangka memperbaiki hubungan dengan orang lain, menghargai dan menghormati diri sendiri, sehingga lebih bebas dan merasa aman dari kecemasan, ketakutan, stres maupun depresi. Pribadi setiap individu diharapkan dapat menyadari bahwa nilai-nilai yang mereka terapkan membawa dampak positif untuk menurunkan kecemasan dan ketakutan, adanya perubahan perilaku ke arah yang lebih positif, konstruktif, sehat dan dinamis, mempunyai tujuan dan makna hidup yang jelas, sehingga terjadi *transfer of meaning* bagi hidupnya.

Berdasarkan pemahaman para ahli diatas, disimpulkan bahwa spiritual adalah energi kehidupan yang mengacu pada makna interior atau internal kemanusiaan, sedangkan agama sebagai makna eksterior atau eksternal kemanusiaan. Spiritualitas berhubungan dengan pengalaman religius sebagai pengalaman yang Transenden, sedangkan agama juga merupakan pengalaman transenden, sehingga dalam hubungan dengan *belief system*, spiritualitas adalah agama. Karena itu, baik spiritualitas maupun agama merupakan representasi dari spiritual. Tentunya apabila sirkulasi dari sistem keterkaitan

antara aspek di atas tidak terpelihara dengan baik, maka sesungguhnya konflik spiritual telah terjadi.

Bab 11

Konflik Lini dan Staf

11.1 Pendahuluan

Perbedaan dalam internal organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Penekanan terhadap pemberdayaan dan partisipasi dari para anggota organisasi akan berpeluang dalam menciptakan kreativitas dan inovasi mereka sehubungan dengan laju organisasi itu sendiri dalam mencapai tujuannya. Dalam proses pencapaian tujuan yang partisipatif inilah, sangat dimungkinkan terjadinya benturan antar anggota baik yang bersifat langsung, terbuka, maupun tidak langsung atau tertutup. Tentu saja, perbedaan pendapat menyangkut implementasi kebijakan organisasi merupakan hal yang wajar dan banyak ditemui pada organisasi-organisasi lainnya. Benturan dari masing-masing perbedaan yang bermuara pada konflik (Alriani, 2012).

Jika dalam suatu organisasi timbul suatu konflik, maka manajemen lah yang dapat memadamkan konflik, seorang leader/manajer/pemimpin/dituntut bertindak baik secara administrasi maupun manajemen. Bagaimana seorang leader/manajer bertindak secara administrasi bisa dilihat dari caranya mengatur dan menjalankan penyelenggaraan apa yang dikehendaki suatu organisasi, sedangkan tindakan manajemen dapat dilihat dari bagaimana cara seorang pemimpin dalam mengendalikan, mengarahkan dan memanfaatkan segala faktor dan sumber daya, baik itu manusia, bahan, peralatan dan lain-lain, yang

berdasarkan perencanaan yang diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan. Hal ini memang bukan tugas yang mudah, dari sini orang akan melihat bahkan dapat menilai peranan seorang pemimpin khususnya pemimpin hierarki yang berperan sebagai wasit atas pemutus pertentangan dalam organisasi secara efektif. Di dalam melaksanakan tugasnya pemimpin yang satu dengan yang lainnya selalu ada perbedaan-perbedaan tertentu. Sikap dan tindak tanduk seorang pemimpin akan terlihat justru dalam caranya melakukan pekerjaan kepemimpinannya (leadership) seperti misalnya sewaktu dia memberi perintah kepada bawahannya, caranya menegur kesalahan-kesalahan bawahan, caranya memimpin rapat, cara berkomunikasinya, caranya menegakkan disiplin pada para bawahannya, cara merekomendasikan kegiatan yang sifatnya *training* kepada bawahan, dan sebagainya (Supiansyah, 2018).

Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumber daya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik (Dalimunthe, no date).

Sadar atau tidak sadar konflik dapat terjadi di mana saja dalam setiap situasi, sebuah indikator menunjukkan bahwa apabila sistem komunikasi dan informasi tidak memenuhi target maka timbul miskomunikasi atau kesalahpahaman antara dua pihak atau lebih maka akan terjadi konflik. Secara alamiah, konflik bisa muncul yang merupakan pertarungan antar individu atau kelompok organisasi hingga bentrok antar negara yang mengakibatkan terjadinya perang antar negara. Namun, terlepas dari besarnya masalah, konflik dapat diselesaikan dengan berbagai cara sesuai dengan budaya organisasi masing-masing (Lumintang, 2015).

11.2 Penyebab Konflik Lini dan Staf

Organisasi lini dan staf adalah organisasi yang pada umumnya dipergunakan pada organisasi pemerintah. Organisasi ini terdiri atas unit-unit lini/garis dan unit-unit staf. Dalam organisasi ini telah dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan lini (line) adalah orang-orang atau unit-unit secara langsung ikut serta melaksanakan tercapainya tugas pokok/tujuan organisasi. Sedangkan yang

dimaksud dengan staf di sini dalam arti staf pembantu, yaitu "unit-unit yang tidak secara langsung ikut serta mencapai tujuan organisasi, tetapi hanya memberikan kontribusinya dalam hal-hal yang tidak langsung, dengan menyediakan bantuan di bidang kepegawaian, keuangan, material, dan bantuan lainnya baik untuk kepentingan unit staf sendiri maupun unit lini" (Hadayaningrat, 1980).

Struktur Organisasi lini dan staf adalah penggabungan beberapa bentuk struktur organisasi. Di mana menggunakan struktur organisasi lini namun tugas pimpinan dibantu oleh beberapa staf. Setiap staf memiliki peran dalam memberikan saran, masukan, ide, gagasan, dan informasi yang dibutuhkan oleh pemimpin. Struktur organisasi ini tepat diterapkan pada perusahaan berskala kecil. Kelebihannya adalah tingginya disiplin moral pada karyawan sesuai dengan deskripsi tugasnya masing – masing. Sementara kelemahannya adalah solidaritas para karyawan masih kurang, karena banyak dari mereka yang tidak saling mengenal satu sama lain (Ratih, 2020).

Kondisi telah berubah dengan cepat pada semua bidang, seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, mengalami kemajuan (advancement) yang signifikan. Globalisasi pada era pesat-modern dan kemajuan teknologi informasi (informatics technology) ternyata sangat berpengaruh bagi masyarakat, baik secara pribadi (personal) maupun dalam soal dinamika kelompok. Seiring dengan progresivitas tersebut, konflik pun tetap *omnipresent*. Artinya konflik ada di mana saja, kapan pun waktunya, dan siapa pun orangnya. Organisasi apa pun yang kita terlibat di dalamnya, pasti berhadapan dengan konflik. Semakin besar organisasi, semakin rumit pula keadaannya. Semua aspek akan mengalami kompleksitas, baik alur informasi, pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, sumber daya manusia dan sebagainya (Wijaya, 2017).

Konflik staf dengan kepala unit (line staff conflict), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contohnya: Karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan (Mangkunegara, 2017). Konflik adalah kondisi yang saling bertabrakan, tidak sesuai, terjadi perseteruan, perkelahian, dan interaksi yang bertentangan. Konflik dapat disebabkan oleh berbagai perbedaan, serta disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu kegagalan komunikasi, masalah hubungan pribadi, serta struktur organisasi yang bermasalah. Konflik terdiri dari 5 lokus, yaitu konflik antar individu, konflik internal tim, konflik internal organisasi, dan konflik antar organisasi. Semakin luas lokus konflik,

semakin kompleks permasalahannya dan semakin sulit mencari solusi. Terjadinya konflik dapat menimbulkan dampak, baik langsung maupun tidak langsung. Adapun dampak dari suatu konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang meliputi skala konflik, lokus konflik dan tingkatan konflik (Nur, 2010).

Faktor utama pemicu konflik kerja yang paling dominan adalah sifat negatif pribadi, bentuk konflik kerja yang mendominasi adalah sebuah perbedaan, cara yang mendominasi untuk mengatasi konflik kerja adalah dengan komunikasi individu, sedangkan dampak dari konflik kerja yang paling mendominasi adalah ketidakharmonisan hubungan sosial (Utami, Fadhalah and Nuzulia, 2013).

Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada para anggota organisasi, jika distribusi tersebut terhambat karena adanya perilaku buruk yang dilakukan oleh seseorang atau salah satu karyawan maka komunikasi yang terjalin menjadi tidak efektif. Dalam jangka panjang komunikasi yang tidak efektif tersebut akan mengakibatkan timbulnya kesalahpahaman penafsiran sehingga menimbulkan prasangka dan akhirnya berujung pada konflik dalam internal perusahaan atau organisasi. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektivitas pekerjaan di perusahaan (Anwar, 2015).

Hal yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok. Timbulnya konflik disebabkan adanya penolakan terhadap perubahan. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda (Dalimunthe, no date).

Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu. Organisasi terdiri dari berbagai macam komponen yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan yang terdapat dalam

organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik (Dina and Wardhani, 2017).

Konflik lini-staf terjadi kemungkinan konflik antara pejabat-pejabat lini dan staf. Konflik ini muncul ketika pejabat-pejabat staf tidak memiliki otoritas formal atas pejabat-pejabat lini (Sutrisni, 2019). Sementara (Tumengkol, 2016) mengatakan bahwa konflik lini-staf, yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.

Menurut Mulyasa (2003) konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun non-material. Untuk mencegahnya harus diketahui penyebabnya, antara lain:

1. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka akan menimbulkan ketegangan.
2. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena adanya kesalahpahaman (misunderstanding), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan kebencian.
3. Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral maupun sosial.
4. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

11.3 Jenis-jenis Konflik Lini dan Staf

Konflik dapat juga diklasifikasikan menurut perbedaan status atau peran seseorang atau kelompok yang berkonflik:

1. Konflik vertikal yaitu konflik yang terjadi antara hierarki dalam organisasi, misalnya konflik antara atasan dan bawahan mengenai berbagai hal seperti pembagian tugas, penilaian prestasi kerja, dan penentuan sasaran.
2. Konflik horizontal yaitu konflik yang terjadi antara satu orang atau kelompok dengan orang lain atau kelompok lain yang dapat terjadi akibat adanya sumber daya yang langka yang diperebutkan atau faktor-faktor emosional lain.
3. Konflik peran yaitu konflik yang terjadi akibat peran yang diharapkan dari seseorang oleh organisasi tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pemegang jabatan (Wijaya, 2017).

Dalam bisnis perusahaan yang berfokus kepada kinerja dan produktivitas, konflik dapat ditangani dan meminimalisir sekecil mungkin. Untuk meminimalisir konflik, perusahaan dan HRD harus memahami contoh konflik yang paling umum terjadi di perusahaan berikut cara menyelesaikan secepatnya. Berikut adalah contoh konflik perusahaan yang paling umum (AdminLinovhr, 2020):

Konflik Kepemimpinan

Para pemimpin sering kali diharapkan untuk turun tangan dan menyelesaikan konflik, tetapi bagaimana jika para pemimpin itu sendiri yang menjadi pusat konflik? Hal ini dapat terjadi terutama jika individu yang tidak berpengalaman dipromosikan dengan cepat ke posisi tersebut dan tidak diperlengkapi dengan pelatihan. Tekanan lingkungan ditambah dengan kurangnya pengalaman dan variasi gaya kepemimpinan dapat menimbulkan konflik. Hal ini biasanya ditemukan dalam perusahaan berukuran sedang atau besar.

Konflik Antar Departemen

Divisi pemasaran sedang menunggu *feedback* dari staf penjualan tentang apa yang diminta klien. Sementara staf penjualan sibuk dan tidak memasukkan *feedback* tepat waktu. Hal ini membuat divisi pemasaran terhambat dalam membuat laporan. Kemudian, terlambatnya laporan juga akan menimbulkan

masalah dengan divisi keuangan. Contoh konflik ini terdengar familier? Konflik antar divisi dalam perusahaan sangat sering terjadi. Masalah ini terkait erat dengan kepemimpinan karena sebuah divisi tanpa kepemimpinan yang kuat akan mengalami masalah.

Konflik Kepribadian

Contoh konflik yang berikutnya menyangkut soal kepribadian manusia. Konflik akibat perbedaan kepribadian di tempat kerja sangat umum terjadi di antara karyawan apa pun posisinya. Konflik semacam ini di tempat kerja biasanya terjadi karena persepsi yang salah tentang sikap rekan kerja. Ketika tipe kepribadian yang berbeda bekerja sama, kemungkinan kesalahpahaman tentang karakter, dan tindakan satu sama lain menjadi tinggi. Misalnya, seorang karyawan introvert dan tidak terlalu ramah mungkin tampak sombong di antara anggota tim lainnya. Hal ini dapat menyebabkan masalah dan menghambat produktivitas tim.

Gaya Bekerja

Beberapa orang lebih suka bekerja dalam kelompok sementara yang lain melakukan pekerjaan terbaik mereka sendirian. Ada orang yang tidak memerlukan arahan ekstra untuk menyelesaikan tugas, sementara yang lain menyukai masukan dan arahan eksternal setiap langkahnya. Perbedaan gaya bekerja terkadang membuat individu tidak dapat bekerja dan membuat keharmonisan dalam tim terganggu. Miskomunikasi akhirnya tidak dapat dihindari.

***Brainstorming* Ide**

Debat singkat dalam sesi *brainstorming* akibat perbedaan ide juga dapat memicu konflik. Sebenarnya, hal ini adalah hal yang wajar dan pasti terjadi dalam semua kegiatan *brainstorming*. Perdebatan juga menjadi kesempatan bagus untuk membuat ide menjadi lebih baik. Sesama karyawan perlu mengenali ide orang lain, menyuarakan pendapat mereka sendiri, dan kemudian mengumpulkan ide untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Jika antara karyawan tidak setuju pada suatu ide proyek, mereka dapat berbicara satu sama lain secara kooperatif memutuskan mufakat bersama menghasilkan hasil dari kolaborasi tersebut.

11.4 Efek Samping Konflik Lini dan Staf

Konflik merupakan kondisi yang timbul dari ketidakcocokan atau pertentangan yang berpengaruh terhadap pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Terdapat dua pandangan terkait dengan akibat atau pengaruh adanya konflik. Pandangan pertama beranggapan bahwa konflik dan merupakan suatu gejala yang membahayakan dan pertanda instabilitas lembaga. Implikasinya, manakala suatu lembaga pendidikan sering memiliki konflik, berarti lembaga tersebut semakin tidak stabil dan rentan akan bahaya sehingga harus segera diatasi. Sebaliknya, pandangan kedua beranggapan bahwa konflik itu menunjukkan adanya dinamika dalam organisasi, yang bisa mengantarkan pada kemajuan. Apabila dalam lembaga tidak ada konflik, justru ini menunjukkan tidak ada dinamika sama sekali yang berarti jauh dari realisasi kemajuan, dengan demikian konflik juga harus dikelola dengan baik (Binti Kholifah, 2019).

Persoalan konflik keorganisasian merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari, bahkan diciptakan untuk mendapatkan suatu dinamika organisasi. Perkembangan konflik dalam organisasi dapat bersifat fungsional dan difungsional. Konflik fungsional mempunyai potensi untuk pengembangan organisasi menuju ke suatu dinamika sehingga dapat tercapai suatu prestasi keorganisasian. Konflik difungsional mempunyai potensi menjadi pengganggu tumbuhnya organisasi yang berakibat dapat menurunkan kinerja (Ibrahim, 2001)

Melalui konflik, komunikasi terjalin dengan frekuensi yang lebih baik jika konflik dikelola dengan baik, dan digunakan sebagai peluang untuk melakukan perubahan. Di sisi lain, konflik jika tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada hambatan komunikasi dalam organisasi. Penatalaksanaan disesuaikan dengan anatomi dan diagnosis konflik yang muncul, sehingga diagnosis konflik dapat dideteksi sedini mungkin sehingga konflik tersebut bukan sebagai dampak negatif, tetapi konflik dapat dijadikan peluang untuk melakukan terobosan dalam perkembangan kinerja organisasi (Khafidz Fuad Raya, 2016).

Konflik kerja dapat timbul dari diri sendiri maupun lingkungan tempat kerja. Dari diri sendiri misalnya adanya ketidaksesuaian harapan personal dengan tujuan organisasi, kompensasi yang tak sesuai harapan. Sedangkan dari lingkungan kerja misalnya adanya persaingan di antara teman kerja, tidak

dapat memenuhi target yang sudah ditentukan perusahaan/organisasi. Secara garis besar, konflik kerja yang terjadi terbagi atas dua jenis, yaitu: Substantif konflik yaitu perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi dan pembagian jabatan pekerjaan dan Emosional konflik yang terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi (personality clashes). Akibat dari konflik kerja bisa positif, bisa negatif. Konflik dapat berakibat positif maupun negatif. Akibat positif misalnya meningkatnya produktivitas kerja karena masing-masing individu berusaha untuk memberikan yang terbaik, sedangkan akibat negatif dari konflik kerja adalah akan timbul stres kerja karena masing-masing individu merasa tidak nyaman dan masing-masing individu mencari kebenarannya sendiri- sendiri. Apabila ini tidak dapat diatasi akan berakibat menurunnya motivasi untuk bekerja (Minarsih, no date).

Sadar atau tidak, konflik bisa terjadi di manapun pada setiap situasi yang ada, suatu indikasi yang menunjukkan bahwa pada saat sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbullah kesalahpahaman di antara dua pihak atau lebih. Konflik merupakan suatu pertarungan menang atau kalah baik antar perorangan maupun antar kelompok. Konflik juga dapat berkonsekuensi memicu perang antar negara. Bagaimanapun juga, selain ukuran masalah dari konflik itu sendiri, konflik dapat diselesaikan dengan banyak cara (Tumengkol, 2016).

11.5 Penyelesaian Konflik Lini dan Staf

Pandangan terhadap konflik telah berubah di mana pada pandangan tradisional bahwa konflik itu dianggap sebagai akibat yang berbahaya dari kegagalan untuk menerapkan prinsip manajemen. Sekarang ini konflik dipandang sebagai sesuatu yang bukan hanya tidak dapat dielakkan tetapi penting bagi organisasi untuk mempertahankan organisasinya. Bermacam-macam jenis konflik sehingga memunculkan pengaruh konflik terhadap organisasi dan organisasi memerlukan pengelolaan konflik tersebut sehingga memunculkan bagaimana memunculkan metode penyelesaian konflik yang baik (Amalia, 2015).

Konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam hidup. Begitu pula dengan kehidupan organisasi. Manajemen konflik termasuk pendekatan yang

berorientasi pada proses yang mengarah pada suatu bentuk komunikasi. Manajemen konflik tidak hanya sekedar teori tetapi juga perlu diterapkan dan diterapkan secara maksimal agar menjadi fungsional.

Ada tiga strategi pengelolaan konflik yaitu:

1. Strategi pengelolaan konflik kalah-kalah
2. Strategi pengelolaan konflik menang-kalah
3. Strategi pengelolaan konflik menang-menang (asiyah and munawar, 2015).

Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumber daya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik (Dalimunthe, no date).

Terdapat pandangan lain bahwa konflik adalah suatu pembelajaran maka akan menjadi kekuatan untuk suatu kemajuan. Namun konflik juga akan menjadi suatu kelemahan yang bisa menimbulkan stres, perpecahan bahkan permusuhan. Melihat kedua sudut pandang tersebut ketika seseorang disuruh memilih maka akan memilih yang baik yaitu konflik dipandang secara positif, karena sejatinya setiap orang tidak menyukai perpecahan. Tetapi hal tersebut tidaklah mudah karena kenyataannya setiap orang cenderung emosi ketika menghadapi suatu konflik yang akhirnya berdampak kurang baik. Oleh karena itu diperlukan suatu cara untuk mengelola sebuah konflik yang datang sehingga konflik menjadi suatu hal yang positif (Binti Kholifah, 2019).

Konflik yang terjadi berdampak negatif dengan munculnya sekutu-sekutu di antara karyawan. Penyelesaian konflik internal dalam adalah tetap menempatkan narasumber ketiga sebagai manajer keuangan, namun memiliki kewenangan lebih besar seperti kebebasan untuk memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan serta kebijakan yang akan diambil perusahaan (Laurence and Mustamu, 2015).

Ada kebutuhan untuk merehabilitasi yang tepat waktu pada dukungan dan peningkatan kapasitas di antara staf lokal pada pengaturan sumber daya setelah konflik. Setelah bencana terkait konflik, terdapat peran rehabilitasi untuk meningkatkan potensi fungsional, kualitas hidup dan menghindari komplikasi jangka panjang lebih lanjut bagi mereka yang pernah mengalami trauma. Dalam beberapa khusus proyek menunjukkan adanya kebutuhan untuk

memasukkan pelatihan trauma spesialis ke dalam pengembangan profesional berkelanjutan pasca-pendaftaran (Barrett, Cole and Skelton, 2015).

Strategi penyelesaian konflik (a) negosiasi yang berarti proses di mana dua kelompok yang bertikai duduk bersama untuk saling membuat penawaran, kontra-penawaran, dan kesepakatan dalam upaya memecahkan masalah perbedaan-perbedaan yang terjadi, (b) negosiator dari pihak ketiga atau mengundang pihak ketiga yang terampil melakukan tawar menawar dan negosiasi, (c) mediator yang berarti mengundang pihak ketiga yang berada pada posisi netral untuk membantu pihak yang bertikai merekonsiliasi perbedaan-perbedaan yang timbul di antara mereka, dan (d) arbiter atau pihak ketiga yang memiliki kewenangan menetapkan solusi atas perbedaan pihak-pihak yang bertikai (Inom Nasution, 2010). Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektivitas pekerjaan (Anwar, 2015).

Konflik dapat terjadi dalam organisasi apa pun. Untuk itulah manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik. Terdapat banyak cara dalam penanganan suatu konflik. Manajer atau pimpinan harus mampu mendiagnosis sumber konflik serta memilih strategi pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik maka akan diperoleh pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terus terjadi dalam organisasi (Dina and Wardhani, 2017).

Ada beberapa metode atau langkah-langkah menyelesaikan konflik lini dan staf dalam sebuah organisasi, baik dalam bentuk perusahaan, instansi pemerintahan ataupun organisasi NGO (Non Government Organization), di antaranya (AdminLinovhr, 2020):

1. HRD harus menentukan bagaimana cara untuk memilih individu yang kompeten untuk mengisi posisi tertentu sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh dalam hal ini. Jika sudah terlanjur, komunikasi antara manajer, karyawan, dan HRD tentang bagaimana cara menengahi dan berkompromi dengan gaya kepemimpinan mana

yang sebaiknya digunakan. Pastikan jenis gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan budaya tempat kerja dan nilai perusahaan.

2. Pastikan bahwa peran dan tanggung jawab karyawan diklasifikasi dengan sejelas-jelasnya sebelum memulai pekerjaan sehingga semua orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang harus dikerjakan untuk memenuhi harapan tersebut. Jika karyawan belum mampu bekerja secara maksimal, maka akan dilakukan evaluasi kinerja untuk mencari tahu apa yang bisa dilakukan berkaitan dengan kinerja si karyawan.
3. Dalam penyelesaian jangka pendek, dibutuhkan orang-orang dengan keterampilan mediasi yang kuat untuk menyelesaikan konflik kepribadian tersebut. Mediasi membutuhkan seseorang yang dapat mengambil sikap independen dan memahami kebutuhan, berempati, dan mengesampingkan emosi yang terjadi. Sementara untuk langkah jangka panjang, HRD dapat menetapkan kebijakan dan menyusun buku pedoman karyawan yang membantu menjelaskan ekspektasi tentang apa yang dapat diterima serta melatih karyawan dalam keragaman tempat kerja. Dengan demikian, cara tersebut akan menumbuhkan kecerdasan emosional, toleransi dan pemahaman terhadap orang lain.
4. Pada dasarnya setiap gaya bekerja mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Memahami dan menghormati gaya kerja setiap anggota tim penting dalam membentuk kerja tim yang sukses. Setiap anggota tim yang saling terbuka, memahami dan berkompromi bagaimana cara kerja sama dengan gaya bekerja yang berbeda.
5. Contoh konflik saat *brainstorming* sebetulnya tidak terlalu mengkhawatirkan asal dapat dikendalikan. *Brainstorming* sangat baik untuk mencari ide untuk perkembangan perusahaan. Konflik dalam *brainstorming* atau diskusi bisa dikendalikan dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat. Maka, *brainstorming* atau diskusi tetap bisa dilakukan dengan meminimalisir potensi dampak negatif pada karyawan, budaya perusahaan, dan produktivitas. Membangun budaya terbuka dengan komunikasi efektif, di mana karyawan cukup

cerdas secara emosional untuk memahami pemicu emosional dalam mereka sendiri dan menghargai perasaan orang lain adalah kunci terjalinnya *brainstorming* yang sehat.

6. Perusahaan dengan kinerja yang tinggi sangat menyadari perlunya manajemen konflik dan pelatihan *soft skills*. Ketika konflik dapat ditangani dan dikendalikan dengan baik, seluruh pihak dalam perusahaan baik karyawan dan manajer akan jauh lebih bahagia dan bekerja lebih produktif. Perkembangan perusahaan pun akan semakin bagus dan fantastis.

Terdapat banyak cara penanganan konflik. Memilih penanganan konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas organisasi. Manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik (Alriani, 2012).

Strategi manajemen konflik dapat memberikan kontribusi pada kinerja *teamwork* melalui kemampuan karyawan dalam mengakomodir ide dari rekan kerja, kemampuan menghindari perbedaan pendapat dengan menjaga perasaan dan menjaga hubungan komunikasi, dan melakukan kolaborasi tentang metode kerja (Wartini, 2016). Edward C. Schleh dalam Amalia (2015) dan para pengarang buku manajemen lainnya mengetengahkan cara-cara untuk mengurangi aspek difungsional konflik lini-staf:

1. Uraikan secara jelas tanggung jawab lini dan tanggung jawab staf. Pada umumnya, para anggota lini tetap harus bertanggung jawab untuk keputusan operasi organisasi. Dengan kata lain, mereka harus bebas untuk menerima, mengubah, atau menolak rekomendasi staf. Sebaliknya, para anggota staf harus bebas untuk memberikan nasihat apabila mereka merasa hal itu perlu bukan hanya diminta oleh para anggota lini.
2. Padukan kegiatan staf dan lini . Saran staf akan memperoleh dasar yang realistik apabila terlebih dahulu para anggota staf mengadakan konsultasi dengan para anggota lini dalam proses Pengembangan

sarannya. Konsultasi staf-lini seperti ini juga akan membuat para anggota lini lebih bergairah melaksanakan gagasan staf.

3. Didik lah anggota lini untuk memanfaatkan staf secara tepat. Para manajer kini akan memanfaatkan secara lebih efektif keahlian staf apabila mereka mengetahui apa yang dapat dilakukan para anggota staf untuk mereka. Schleh mengusulkan agar para anggota staf memerikan fungsinya kepada para anggota lini atau memberikan penjelasan singkat kepada anggota lini secara individu.
4. Bebankan tanggung gugat atas hasil kepada staf para anggota lini akan lebih dapat menerima saran staf kalau anggota staf memikul tanggung gugat atas kegagalan dari saran yang diajukannya. Beban tanggung gugat juga akan meningkatkan kemungkinan bahwa para anggota staf akan mengembangkan sarannya dengan lebih hati-hati.

Menurut Handoko dalam Ibrahim (2001), ada tiga jenis metode pemecahan masalah integratif, yaitu:

1. konsensus, di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencapai penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak;
2. konfrontasi, di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan;
3. penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi, dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Agar tidak menjadi masalah berkepanjangan, konflik atasan dan bawahan harus segera diselesaikan. Berikut 9 cara efektif mengatasi konflik antara atasan dan bawahan (Dwi, 2020):

Biarkan Emosi Mereda Lebih Dulu

Masalah atau konflik tidak akan pernah bisa diselesaikan dengan baik ketika pihak yang terlibat masih selalu mengedepankan emosi ketimbang nalar. Karena itu, cara pertama untuk menyelesaikan konflik adalah meredakan

emosi kedua belah pihak terlebih dahulu. Biarkan tensi yang tinggi menjadi turun sebelum memulai proses penyelesaian konflik. Tidak ada ukuran yang pasti berapa lama kondisi emosi bisa turun. Bisa dalam hitungan jam, bisa juga butuh beberapa hari. Jika Anda menjadi pihak yang terlibat konflik, manfaatkan waktu semaksimal mungkin untuk menurunkan emosi. Kalau memang perlu pergi dari situasi tersebut selama beberapa waktu, lakukanlah. Intinya, jangan pernah mencoba berbicara ketika emosi masih tinggi.

Cari Tahu Akar dari Konflik yang Muncul

Emosi yang sudah terkontrol menjadi syarat yang harus terpenuhi sebelum melangkah ke tahap berikutnya. Untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan harus diketahui secara mendalam akar masalahnya. Saat melakukan identifikasi, emosi mutlak sudah harus terkontrol. Jika emosi Anda masih tinggi, akal sehat akan sulit muncul dan bekerja dengan baik. Coba telaah apa yang benar-benar menjadi pemicu konflik. Apakah murni hanya terkait dengan pekerjaan, atau sudah mulai menyangkut hubungan antarpribadi. Dengan mengetahui secara pasti titik awal masalah yang timbul, Anda pun bisa mulai mencari cara terbaik agar konflik bisa diselesaikan secara damai. Ingat, jangan pernah mengikutkan emosi saat melakukan identifikasi konflik.

Bicarakan Secara Personal

Setelah kondisi mereda, minta waktu berbicara secara personal dengan pimpinan. Pastikan waktu untuk melakukan pembicaraan ini mencukupi untuk mengeluarkan semua yang Anda rasakan selama ini. Katakan dengan jujur tanpa ditutup-tutupi. Jika berbicara dengan nada dan cara yang baik, pihak pimpinan pasti akan mau mendengarkan. Saat melakukan pembicaraan ini, lakukan secara empat mata. Tidak perlu ada saksi, karena ini bukan persidangan. Proses komunikasi seperti ini sangat penting untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan. Bukan mustahil, konflik yang muncul ternyata hanya disebabkan oleh kesalahpahaman akibat komunikasi yang buruk di antara kedua belah pihak.

Beri Kesempatan Setiap Pihak Mengutarakan Pendapatnya

Dalam proses pembicaraan antara atasan dengan bawahan, kedua pihak harus mau mendengar apa pun pendapat, kritikan, dan saran yang dikatakan pihak lain. Jika Anda seorang atasan, jangan munculkan ego sebagai seorang atasan. Karena kepentingan pribadi hanya akan merusak proses pembicaraan ini. Jika Anda seorang bawahan, dengarkan juga setiap pandangan dan kritikan yang

diberikan atasan Anda. Ini merupakan proses *sharing* pendapat yang harus dijauhkan dari kepentingan pribadi. Hindari juga pandangan salah atau benar sepanjang proses berbagi pendapat ini. Karena hal itu hanya akan memicu konflik berikutnya.

Fokus Terhadap Masalah Bukan Pribadi

Adu argumentasi sangat mungkin terjadi ketika atasan dan bawahan melakukan pembicaraan untuk menyelesaikan konflik. Jangan pernah keluar dari lingkaran masalah saat terjadi adu argumen. Fokuslah pada masalah yang harus diselesaikan, bukan menyerang pihak lain secara pribadi. Salah satu kekurangan yang terjadi di masyarakat kita adalah kerap menyerang pribadi ketimbang menyelesaikan inti masalahnya saat melakukan adu argumentasi. Jangan sampai hal itu terjadi ketika Anda dengan bawahan atau atasan melakukan proses untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.

Negosiasi Ulang

Ketika proses pembicaraan untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan tengah dilakukan, kemungkinan terjadinya *deadlock* masih cukup besar. Jalan buntu ini bisa disebabkan kedua belah pihak tidak ada yang mau mengalah. Karena itu, melakukan negosiasi ulang menjadi salah satu cara untuk bisa menemukan solusi. Anda sebagai atasan menawarkan konsesi yang sedikit berbeda tanpa mengurangi kepentingan pihak lain. Sebagai bawahan, Anda juga harus bisa memberikan tawaran baru dengan sedikit mengurangi poin-poin yang sebelumnya Anda sodorkan. Dengan saling mempertukarkan konsesi yang tidak merugikan, proses penyelesaian konflik akan berlangsung dengan lebih lancar. Terutama ketika keuntungan yang didapat kedua belah pihak sudah berimbang.

Mencari Solusi Bersama

Inti dari proses pembicaraan dalam mengatasi konflik antara atasan dan bawahan adalah sama-sama mencari solusi terbaik. Baik pihak atasan maupun bawahan harus mau menampung semua aspirasi dan pendapat yang muncul. Setelah itu barulah sama-sama berpikir untuk mendapatkan solusi dengan berpatokan dari pendapat kedua belah pihak. Usahakan tidak hanya mendapatkan satu solusi dari konflik yang terjadi. Dapatkan solusi-solusi alternatif sebagai cadangan andai solusi pertama tidak berjalan dengan baik. Butuh rasa saling percaya yang besar dari kedua belah pihak agar bisa

menjalankan solusi yang sudah disepakati. Kepercayaan akan kembali menumbuhkan hubungan yang sehat di antara atasan dengan bawahan.

Minta Bantuan Pihak Ketiga

Ada kalanya pembicaraan yang dilakukan akhirnya tidak menemukan solusi seperti yang diharapkan. Baik atasan maupun bawahan sama-sama tidak ada yang mau mengalah. Sama-sama kukuh dengan pendirian masing-masing. Saat itulah dibutuhkan bantuan pihak ketiga atau mediator untuk menengahi. Melakukan mediasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan. Pihak ketiga ini biasanya adalah staf atau pimpinan HRD di tempat bekerja. Memanfaatkan mediator akan memberi pandangan baru yang bersifat netral. Sehingga diharapkan ada solusi yang bisa menengahi konflik yang terjadi.

Terapkan Aturan yang Berlaku

Andaikan semua cara untuk mengatasi konflik antara atasan dan bawahan sudah dilakukan tapi tak jua menemukan solusi, jalan terakhir tentunya dengan melihat kembali ke aturan perusahaan. Dalam hal ini, pihak HRD yang akan membantu menemukan aturan yang bisa menyelesaikan konflik. Memang ada unsur pemaksaan ketika akhirnya aturan yang berlaku menjadi patokan terakhir. Bisa jadi pihak atasan yang akhirnya harus tunduk kepada aturan, bisa juga malah kedua belah pihak yang akhirnya harus pergi. Tapi setidaknya hal ini bisa menghindarkan konflik berkelanjutan yang justru bisa merugikan perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan, perbedaan pendapat sangat wajar terjadi. Karena tidak ada isi kepala manusia yang sama. Upaya dalam mengatasi konflik antara atasan dan bawahan justru harus dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manfaatkan konflik tersebut untuk menemukan berbagai cara yang inovatif untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Itu yang lebih baik.

Bab 12

Penanggulangan Konflik Lini Dan Staf

12.1 Pendahuluan

Dalam kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis, organisasi besar maupun kecil selalu ada dinamika kehidupan orang-orang yang ada di dalamnya. Bentuk dinamika itu dapat berupa konflik. Konflik adalah merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi. Adanya perbedaan dari masing-masing anggota lini dan staf baik itu perbedaan pandangan, karakteristik, latar belakang, budaya, suku bangsa, agama, usia, pengalaman, pendidikan dan intensitas pekerjaan terkadang menjadi pemicu utama konflik.

Oleh karena itu dalam suatu organisasi harus bisa menekan rasa ego dan sifat ingin menang sendiri (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi) agar tercipta kebersamaan dalam menghadapi setiap masalah dalam lini maupun staf sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Kebersamaan akan terjalin jika komunikasi setiap anggota baik dilini maupun staf terjalin dengan baik. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi

dalam pekerjaan. Suatu studi menemukan bahwa pekerja bagian produksi melakukan komunikasi antara 16 – 46 kali dalam satu jam. Hal ini berarti bahwa mereka berkomunikasi setiap satu sampai 4 menit (Sopiah, 2008).

Dengan komunikasi konflik yang terjadi dalam lini dan staf bisa dicegah dan dihindari . konflik berdampak negatif bagi organisasi atau perusahaan karena dianggap sebagai sesuatu yang buruk, tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi namun jika konflik memiliki potensi kekuatan yang positif dalam menentukan kinerja lini maupun staf maka konflik harus dikelola dengan baik dengan pertimbangan bahwa organisasi yang tenang, harmonis, damai justru akan membuat organisasi itu menjadi statis, stagnan, dan tidak inovatif yang mengakibatkan kinerja organisasi menjadi rendah (Sopiah, 2008).

12.2 Organisasi Lini Dan Staf

Ada kalanya seseorang yang berada di suatu posisi memiliki berbagai keterbatasan dalam melakukan suatu pekerjaan. Keterbatasan ini dapat dilihat dari berbagai faktor misalnya keterbatasan waktu, jumlah pekerjaan maupun keterbatasan keahlian yang dimiliki karena sehebat hebatnya manusia pasti memiliki kekurangan. Oleh karena itu demi kelancaran pekerjaan, seorang pimpinan perlu melakukan pelimpahan (delegation) wewenang dan tanggung jawab kepada anggota yang ada dibawahnya yang dikenal dengan nama lini dan staf. Staf bertugas dalam membantu memberikan pemikiran berupa ide, gagasan, nasehat atau saran-saran, data, informasi dan pelayanan kepada pimpinan yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijaksanaan sedangkan lini bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional organisasi.

Manfaat yang diperoleh pada delegasi wewenang yaitu pertama, delegasi wewenang memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada lini dan staf untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Kedua, delegasi wewenang memungkinkan pengambilan keputusan yang terbaik karena lini dan staf lebih mengetahui keadaan yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Ketiga, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat jika delegasi dalam lini dan staf berjalan sesuai yang diharapkan dan diberikan kepada orang yang tepat sesuai *skill* yang dimiliki (Sule dan Syaefullah, 2008).

Pelimpahan wewenang dalam organisasi lini dan staf berlangsung secara vertikal dari seorang atasan pimpinan hingga pimpinan di bawahnya.

Delegasi wewenang berjalan efektif jika memenuhi beberapa ketentuan berikut:

1. Kepercayaan. Lini maupun staf akan bekerja semaksimal mungkin jika mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan karena baik lini maupun staf mempunyai cara sendiri dalam melakukan sesuatu, pimpinan hanya memonitoring dan mengevaluasi untuk mencegah terjadinya kesalahan.
2. Komunikasi. Faktor pemicu terjadinya konflik dalam organisasi antara pimpinan dan bawahan khususnya bagian lini dan staf adalah karena tidak adanya komunikasi yang terbuka antara keduanya. Dengan Komunikasi semua masalah yang ada bisa diatasi dengan baik karena akan memberikan kejelasan dari berbagai pihak sehingga meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru yang terkait dengan pekerjaan.
3. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi. Sebelum terjadi pelimpahan wewenang kepada bawahan maka sebaiknya pimpinan memahami dengan baik ketiga hal tersebut agar pelimpahan wewenang lebih efektif.

12.3 Sumber Konflik Lini dan Staf

Konflik bisa terjadi kapan dan di mana saja, begitu juga dalam organisasi khususnya di bagian lini maupun staf karena terkadang di bagian lini tidak sependapat dengan apa yang disarankan oleh bagian staf misalnya konsultan pemasaran. Bahkan konflik juga bisa terjadi antar lini maupun antar staf karena masing-masing bertahan dengan pendapatnya sendiri.

12.3.1 Pandangan Lini

Para anggota lini sering memandang para anggota staf dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Staf melangkahi wewenangnya, karena manajer garis merupakan pemegang tanggung jawab atas hasil akhir, mereka cenderung menolak rongrongan staf atas wewenangnya.
2. Staf tidak memberi nasehat yang bermanfaat. Pada saat Anggota lini menghadapi masalah atau kendala dalam kegiatan operasional harian di lapangan seharusnya staf bisa membantu mencarikan solusi dengan memberikan petunjuk atau saran namun terkadang saran-saran dari staf sering tidak bermanfaat karena tidak sesuai dengan kondisi di lapangan.
3. Staf menumpang keberhasilan lini. Terkadang anggota lini beranggapan bahwa staf hanya menumpang keberhasilan lini mengingat staf lebih dekat dengan pimpinan atau manajer puncak sehingga staf dapat memanfaatkan posisinya dengan mengambil keuntungan dari keberhasilan lini.
4. Staf memiliki pandangan sempit. Tidak adanya pengalaman yang dimiliki oleh Para anggota staf dalam kegiatan operasional di lapangan mengakibatkan anggota staf mempunyai pengetahuan yang sangat terbatas.

12.3.2 Pandangan Staf

Bagian lini dan staf mempunyai pandangan berbeda misalnya:

1. Lini kurang memanfaatkan staf. Merasa mampu untuk melaksanakan wewenangnya akhirnya lini tidak memanfaatkan keberadaan staf dalam masalah yang dihadapi
2. Lini tidak menerima konsep baru. Biasanya anggota lini lebih bertahan dengan apa yang sudah ada dan mungkin menolak jika terjadi perubahan karena mereka beranggapan bahwa pada saat terjadi perubahan maka orang yang pertama berkepentingan dan

menikmati hasil dari perubahan itu adalah staf misalnya penggunaan inovasi dalam bidang keahlian mereka.

3. Lini tidak percaya staf. Anggota staf merasa bahwa mereka mempunyai kelebihan dalam menyelesaikan setiap masalah dalam organisasi akan tetapi anggota lini tidak percaya sepenuhnya terhadap anggota staf sehingga saran-saran dari anggota staf tidak pernah diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi.

Usman (2014) berpendapat bahwa konflik disebabkan karena:

1. Adanya perbedaan latar belakang dari berbagai golongan baik itu kepercayaan, kebiasaan, status, budaya, pribumi maupun pendatang
2. Adanya permusuhan antara anggota baik lini maupun staf sehingga menjadi penghalang dalam untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kompetisi yang tidak sehat
4. *Contrasting perceptions* khususnya interpretasi mengenai aturan.
5. Kendala komunikasi
6. Adanya perbedaan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi, dan tindakan yang diambil sehingga muncul ketidak percayaan dan perselisihan antar bagian.
7. Kepribadian yang berbeda baik di lini maupun staf (personality clashes)
8. Mereka yang mempunyai tugas berkelompok, namun sasarannya berbeda sehingga muncul *conflict of interest*
9. Terjadi pemaksaan untuk melakukan sesuatu secara terus menerus
10. Nilai dan keyakinan yang berbeda (different sets of values) yang menyebabkan perdebatan

Menurut Mulyasa (2003) terjadinya konflik karena dalam organisasi setiap bagian baik lini maupun staf merasa dirugikan dalam bentuk material maupun nonmaterial sehingga harus dicarikan solusinya:

1. Perbedaan pendapat. Bukan suatu hal yang baru apabila terjadi perbedaan pendapat karena didasari sifat ego dan masing-masing merasa paling benar sehingga jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka akan menimbulkan ketegangan.

2. *Misunderstanding*. Salah paham (misunderstanding) yang terjadi terhadap pihak lain yang maksudnya baik, namun ditanggapi sebaliknya menyebabkan ketersinggungan, rasa tidak nyaman dan kekakuan.
3. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Ada bagian dalam lini maupun staf yang komplain karena tidak puas dengan keputusan yang diambil sehingga muncul perasaan kurang simpati atau benci yang pada akhirnya menghambat pekerjaan.
4. Terlalu sensitif. Perasaan terlalu sensitif juga terkadang menimbulkan konflik karena tindakan yang dianggap biasa dan wajar, malah ditanggapi lain karena terlalu sensitif sehingga bagian lain merasa tidak dihargai walaupun sebenarnya hal ini adalah hal yang lumrah terjadi dalam organisasi.

Hasil penelitian Muspawi (2014) menjelaskan bahwa semua manusia pernah mengalami yang namanya konflik artinya konflik akan selalu ada karena setiap orang mempunyai pandangan dan karakter yang berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut tidak bisa dihindari apalagi dihilangkan karena setiap individu tidak ada yang sama apalagi kalau menyangkut kepribadian, kemampuan, kebiasaan, ciri fisik, dan yang lainnya. Hal ini hendaknya jangan dilihat dari sisi negatifnya dan dijadikan sebagai penghambat namun sebaliknya keragaman ini justru dapat dianggap sebagai suatu modal untuk bisa lebih kreatif dalam menghasilkan ide-ide yang lebih bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

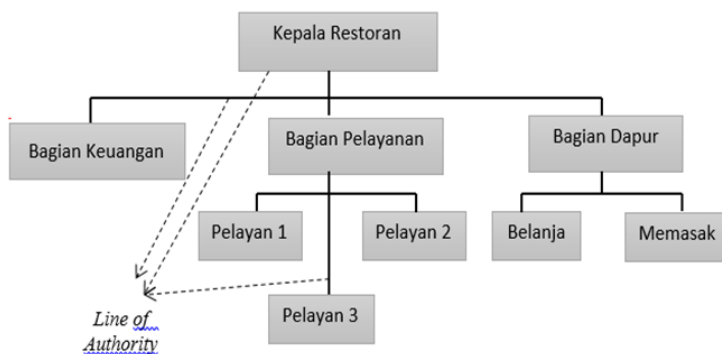
12.4 Penanggulangan Konflik Lini dan Staf

Konflik lini dan staf adalah konflik antara lini dan staf yang berhubungan dengan kewenangan atau otoritas kerja di mana dalam suatu organisasi baik lini maupun staf memiliki kewenangan masing-masing. Ada beberapa cara Untuk menanggulangi dan mengurangi terjadinya konflik pada bagian lini maupun staf sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Schein dan para ilmuwan lainnya yang dikutip oleh Winardi dan handoko (2002).

12.4.1 Tanggung jawab lini dan staf harus ditegaskan

Anggota lini bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan operasional organisasi sehingga bagian lini maupun staf dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing. Sule dan Saefullah (2005) berpendapat bahwa garis penghubung dalam struktur organisasi mempertegas tugas dan tanggung jawab setiap bagian sehingga masing-masing memiliki suatu konsekuensi penting terhadap tugas dan wewenangnya.

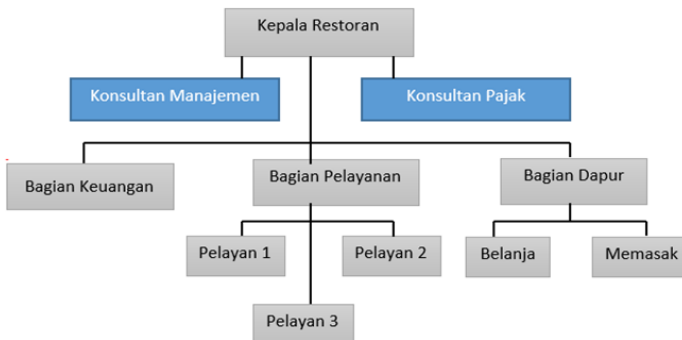
Kewenangan Lini (Line authority)

Merupakan kewenangan terhadap mereka yang ada dalam di bagian lini untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kewenangan garis ini direpresentasikan oleh *chain of command* dari mulai hierarki yang tertinggi (direktur misalnya) hingga hierarki yang terendah seperti buruh atau pekerja langsung yang melakukan kegiatan teknis operasional di lapangan. Berikut salah satu contoh struktur kewenangan lini pada bisnis restoran:

Gambar 12.1: Kewenangan garis dalam bisnis restoran. (Sule dan Syaefullah, 2008)

Gambar 12.2 menunjukkan adanya kewenangan lini dalam bisnis restoran tersebut di mana Kepala restoran memberikan kewenangan terhadap bagian yang ada dibawahnya. Bagian Pelayanan berkoordinasi dengan tiga pelayan yaitu pelayan 1, pelayan 2 dan pelayan 3, bagian dapur juga berkoordinasi dengan sub bagian dibawahnya. Semua lini yang ada dalam bisnis restoran

tersebut harus bisa bekerja sama agar bisnis ini dapat tetap eksis di tengah banyaknya persaingan.

Kewenangan Staf (staff authority)

Bagian yang diberi wewenang untuk membantu tugas lini. Dengan demikian, kewenangan staf adalah kewenangan yang diberikan untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuannya, hanya saja dengan cara tidak langsung. Misalnya pada contoh bisnis restoran sebelumnya kita asumsikan bahwa bisnis tersebut memerlukan tenaga konsultan sehingga kedua konsultan tersebut diberi kewenangan staf sebagaimana diperlihatkan pada gambar berikut:

Gambar 12.2: Kewenangan Staf dalam bisnis restoran (Sule dan Syaefullah, 2008)

12.4.2 Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan lini dan staf

Kekompakan anggota lini dan staf dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan sehingga bisa menimbulkan spirit bagi anggota untuk menjadi semakin solid oleh karena itu setiap ada masukan dari staf untuk anggota lini hendaknya bisa dibicarakan dengan baik agar tidak terjadi salah paham.

Kegiatan lini dan kegiatan staf tidak bisa dicampur adukkan karena keduanya mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

1. Bagian lini adalah bagian yang paling menentukan keberhasilan organisasi karena berada pada bagian produksi dan pemasaran. Keberhasilan perusahaan tergantung pada kelancaran produksi dan

keberhasilan bagian pemasaran karena faktor ini berhubungan dengan besarnya tingkat pendapatan yang diperoleh oleh karena itu pimpinan harus memberikan perhatian khusus mereka yang ada di bagian lini.

2. Pada situasi dan kondisi tertentu terkadang diperlukan perampingan organisasi yang berdampak pada pengetatan anggaran yang terdapat pada salah satu bagian organisasi antar lini maupun staf. Apabila itu terjadi pada bagian produksi yang disebabkan karena kondisi ekonomi yang tidak stabil sehingga permintaan produk berkurang maka pimpinan akan melakukan perampingan dengan pengurangan karyawan terutama pada bagian lini. Namun apabila tidak ada masalah di bagian produksi dengan kata lain permintaan produk tetap stabil tetapi anggaran tetap harus dikurangi, maka karyawan yang ada di bagian staf harus dikurangi.

12.4.3 Memberikan pendidikan kepada Lini agar mereka dapat memanfaatkan jasa-jasa staf dengan tepat

Kegunaan staf spesialis sebaiknya didiskusikan terlebih dahulu dengan bagian lini agar dapat memanfaatkan keahliannya. Anggota staf harus bisa menjelaskan manfaat keberadaannya dalam organisasi kepada anggota lini pada situasi yang tepat sehingga anggota lini dapat menerimanya. Anggota lini dan staf merupakan paket yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu anggota lini dan staf harus bisa memosisikan diri masing-masing berdasarkan tugas yang diembannya. Sifat ego dan merasa lebih pintar merupakan sifat yang tidak boleh dimiliki oleh anggota lini dan staf karena bisa mengakibatkan terganggunya operasional organisasi.

12.4.4 Mendapatkan pertanggungjawaban staf

Anggota staf harus bisa bertanggung jawab staf terhadap saran-saran yang diberikan kepada para anggota lini. Staf adalah mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk membantu bagian-bagian dalam sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan, hanya saja dengan cara tidak langsung. Tanggung jawab staf dalam setiap hasil pekerjaan dapat memberikan motivasi guna menjaga fokus dan kualitas kerja di setiap lini sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Sering kali pekerjaan yang diberikan oleh atasan memerlukan

pemikiran yang berat, namun staf setidaknya harus bisa memberikan *mood* yang baik pada lini, sehingga membuat pekerjaan tersebut menjadi mudah dan menyenangkan untuk dituntaskan.

Sementara Lumintang, (2015) mengemukakan bahwa untuk mengetahui adanya konflik, sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, sebab hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Misalnya ketegangan dalam hubungan, kekakuan dalam hubungan, saling fitnah-memfitnah. Bila pemimpin mengetahui adanya gejala-gejala tersebut memang itu merupakan konflik. Tidak semua konflik diketahui gejala-gejalanya maka untuk dapat mengetahui konflik seawal mungkin pimpinan harus bertindak aktif.

Bab 13

Pendekatan Situasi Konflik

13.1 Apa yang dibutuhkan setiap pendekatan?

Ada kalanya orang lain mungkin mengambil pendekatan yang tidak membantu situasi konflik. Namun, satu-satunya orang yang dapat Anda kendalikan dalam suatu konflik adalah diri Anda sendiri. Penting untuk bersikap fleksibel dan mengubah pendekatan Anda sesuai dengan situasi dan orang lain yang bekerja dengan Anda. Ketika orang lain mengambil pendekatan yang tidak bermanfaat bagi situasi tersebut, penting untuk memahami apa yang dibutuhkan yang mendasari keputusan untuk mengambil pendekatan tersebut (Manalu, 2021).

Berikut beberapa contohnya:

1. Penghindar mungkin perlu merasa aman secara fisik dan emosional. Saat berhadapan dengan penghindar, coba luangkan waktu untuk meyakinkan mereka bahwa mereka akan didengarkan dan diperhatikan.
2. Pesaing mungkin perlu merasa bahwa sesuatu akan dicapai untuk mencapai tujuan mereka. Saat berhadapan dengan pesaing, katakan

misalnya, “Kami akan mencari solusi; mungkin perlu beberapa saat bagi kami untuk sampai ke sana”.

3. Penyusup mungkin perlu tahu bahwa mereka akan mendapatkan sesuatu nanti. Saat berurusan dengan orang yang berkompromi, katakan misalnya, "Kita akan menonton film ini malam ini, dan minggu depan Anda bisa memilih." (Jujurlah pada kata-kata Anda).
4. Akomodator mungkin perlu mengetahui bahwa apapun yang terjadi selama percakapan, hubungan Anda akan tetap utuh. Saat berurusan dengan akomodator, katakan misalnya, "Ini tidak akan memengaruhi hubungan kita atau cara kita bekerja sama."
5. Kolaborator mungkin perlu mengetahui apa yang Anda inginkan sebelum mereka merasa nyaman membagikan kebutuhan mereka. Saat berurusan dengan kolaborator, katakan misalnya, “Saya butuh ini, ini, dan ini Apa yang kamu butuhkan?” .

13.2 Gaya Manajemen Konflik

Ketika menghadapi situasi konflik, setiap individu berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku mereka membentuk satu pola atau beberapa pola tertentu. Pola perilaku setiap individu dalam menghadapi situasi konflik disebut sebagai gaya manajemen konflik. Stella Ting Tomey mengemukakan istilah gaya komunikasi konflik dan bukan gaya manajemen konflik. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang *otokratis* cenderung menggunakan gaya manajemen konflik represif, supresif, kompetitif, serta agresif dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya.

Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari *win & win solution* (dalam Asiah, 2017). Gaya manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu antara lain:

1. Asumsi Mengenai Konflik. Asumsi mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik. Birokrat yang berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang

buruk akan berusaha untuk menekan lawan konfliknya dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetensi. Ia menganggap konflik merupakan pelanggaran norma, peraturan, atau tatanan birokrasi. Sebaliknya, seorang birokrat yang menganggap konflik adalah baik dan toleran dalam konflik akan menggunakan gaya manajemen konflik yang bersifat kompromi dan kolaborasi manajemen konflik.

2. Persepsi Mengenai Penyebab Konflik. Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, maka ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.
3. Ekspektasi Atas Reaksi Lawan Konfliknya. Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya. Jika ia memprediksi bahwa lawan konfliknya akan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi dan agresi, maka objek konfliknya sangat esensial bagi kariernya, ia akan menghadapi dengan gaya manajemen konflik berkompetensi dan melawan agresi lawan konfliknya.
4. Pola Komunikasi Dalam Interaksi Konflik. Konflik merupakan proses interaksi komunikasi di antara pihak- pihak yang terlibat konflik. Jika proses komunikasinya berjalan dengan baik, pesan kedua belah pihak akan saling dimengerti dan diterima secara persuasif, tanpa gangguan (noise) dan menggunakan humor yang segar. Hal ini menunjukkan kemungkinan yang besar bahwa kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik kolaborasi dan kompromi yang tinggi. Sebaliknya, jika komunikasi kedua belah pihak tidak baik, dan menggunakan kata-kata keras dan kotor, serta agresif, ada kemungkinan kedua belah pihak akan menggunakan gaya manajemen konflik konfrontasi.

5. Kekuasaan Yang Dimiliki. Konflik merupakan permainan kekuasaan antara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik. Terlebih lagi, jika masalah konfliknya sangat esensial bagi kehidupannya. Sebaliknya, jika ia mempunyai kekuasaan lebih rendah dan memprediksikan bahwa dirinya tidak bisa menang dalam konflik, ia akan menggunakan gaya manajemen konflik kompromi, akomodasi, dan menghindar.
6. Pengalaman Menghadapi Situasi Konflik. Proses interaksi dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik pada dasarnya dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik. Adapun gaya manajemen konflik tertentu yang digunakan sebagai dampak dari pengalaman yang pernah didapatkan ketika menghadapi situasi konflik tertentu. Pengalaman tersebut akan menjadi referensi di dalam melakukan pengambilan keputusan saat seseorang berada dalam situasi konflik.
7. Sumber Yang Dimiliki. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber-sumber tersebut antara lain kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan uang. Gaya manajemen konflik kompetisi kecil kemungkinannya untuk digunakan bagi seorang yang tidak mempunyai sumber-sumber tersebut. kemungkinan besar ia akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar atau akomodasi.
8. Jenis Kelamin. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin pihak yang terlibat konflik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap gaya manajemen konflik yang digunakannya. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen konflik wanita berbeda dengan gaya manajemen konflik laki-laki. Wanita cenderung menggunakan gaya manajemen konflik akomodatif, sementara laki-laki lebih sering menggunakan gaya manajemen konflik yang bersifat agresif.

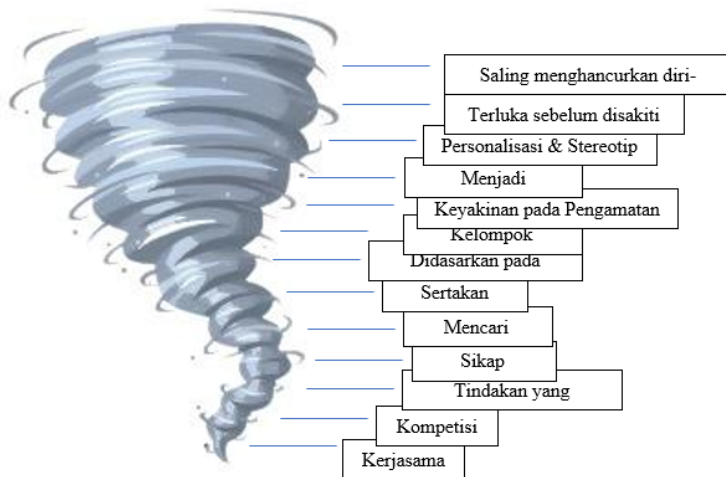
9. Kecerdasan Emosional. Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa dalam memanajemeni konflik diperlukan kecerdasan emosional. Sebagai contoh Lee Fen Ming dalam disertasinya mengemukakan telaah literatur yang menjelaskan bahwa kesuksesan memanajemeni konflik memerlukan keterampilan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional. Dari telaah ini ia mengemukakan beberapa dimensi kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri mengenai kecerdasan emosional, memanajemeni emosi, empati, dan membangun hubungan berdasarkan kecerdasan emosional.
10. Kepribadian. Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang mempunyai pribadi pemberani, garang dan tidak sabar, serta berambisi untuk menang cenderung memilih gaya manajemen konflik kompetisi. Sedangkan, orang yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.
11. Budaya Organisasi. Budaya organisasi sistem sosial dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda. Dalam masyarakat Barat, anak semenjak kecil diajarkan untuk berkompetisi. Disisi lain, di Masyarakat Indonesia anak diajarkan untuk berkompromi atau menghindari konflik.
12. Prosedur yang Mengatur Pengambilan Keputusan Jika Terjadi Konflik. Organisasi birokratis atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik. Dalam prosedur tersebut, gaya manajemen konflik pimpinan dan anggota organisasi akan tercermin dan terlihat secara natural.
13. Situasi Konflik dan Posisi Dalam Konflik. Seseorang dengan kecenderungan gaya manajemen konflik berkompetisi akan mengubah gaya manajemen konflik jika menghadapi situasi konflik yang tidak mungkin ia menangkan. Gaya manajemennya bisa berubah menjadi gaya manajemen konflik kompromi dan kolaborasi. Demikian juga, apabila konflik terjadi dengan atasannya, maka ia

mungkin akan menggunakan gaya manajemen konflik menghindari dan akomodasi.

14. Pengalaman Menggunakan Salah Satu Gaya Manajemen Konflik. Jika A terlibat konflik dengan B, C, dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen kompetisi, maka ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlibat konflik dengan orang yang sama atau orang lain.
15. Keterampilan Komunikasi. Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhi dalam memilih gaya manajemen konflik. Seseorang yang kemampuan komunikasinya rendah akan mengalami kesulitan jika menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, kolaborasi, atau kompromi. Ketiga gaya manajemen konflik tersebut memerlukan kemampuan komunikasi yang sangat tinggi untuk berdebat dan berinisiasi dengan lawan konfliknya. Disisi lain, gaya manajemen konflik menghindar dan akomodasi tidak memerlukan banyak debat dan argumentasi.

13.3 Petunjuk Pendekatan Situasi Konflik

13.3.1 Tornado Eskalasi Konflik

Ini menunjukkan bagaimana konflik dapat dengan cepat meningkat diluar kendali. Dengan mengamati dan mendengarkan individu yang berselisih, sering kali dimungkinkan untuk menentukan di mana mereka berada dalam proses eskalasi dan mengantisipasi apa yang mungkin terjadi selanjutnya. Dengan demikian, seseorang dapat mengembangkan pendekatan yang tepat waktu dan situasi tepat untuk menghentikan proses (Eunson, 2012).

Gambar 13.1: Tornado Eskalasi Konflik (Eunson, 2012)

13.3.2 Cara Mendapatkan Spiral: Menghentikan Eskalasi

Tingkat risiko yang sesuai harus diambil oleh individu yang terlibat untuk meredakan konflik. Mengambil risiko ini bisa menakutkan karena menuntut orang untuk menjadi rentan dan mengekspresikan emosi. Kecerdasan emosional seorang pemimpin perawat memainkan peran penting dalam meredakan konflik. Dengan mengambil risiko untuk mengurangi konflik, apakah hasilnya berhasil atau tidak, pemimpin perawat mengirimkan pesan keinginan untuk membangun kembali kepercayaan, rasa hormat, dan komunikasi yang efektif. Pengambilan risiko juga dapat memberikan kesempatan untuk melakukan perubahan yang diperlukan dengan mempelajari dan mengembangkan perilaku dan kapasitas baru untuk bekerja secara efektif sebagai individu dan sebagai unit kerja.

Biasanya, ketika konflik tidak dikurangi dan diselesaikan dengan tepat, itu menghasilkan lebih banyak konflik dalam hubungan. Hubungan berlanjut dalam keadaan kepekaan yang tinggi terhadap tindakan, dan asumsi dapat dibentuk dengan cepat. Tindakan yang sebelumnya dianggap tidak bersalah atau dapat diterima dapat dianggap mengancam. Setiap konflik yang belum terselesaikan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mencapai puncak tornado karena kepekaan yang meningkat ini. Langkah-langkah berikut ini adalah saran untuk digunakan pada setiap tahap eskalasi konflik. Kemampuan

untuk memanfaatkan rasa takut dan menjadi rentan merupakan langkah penting untuk eskalasi (Manalu, 2021).

Langkah-langkah untuk Mengurangi Konflik:

1. Kesadaran Diri
   a. Renungkan pendekatan anda sendiri dan pendekatan orang lain.
   b. Pilih teman untuk mendiskusikan solusi potensial.
   c. Pikirkan tentang siapa yang mungkin menantang perspektif anda daripada siapa yang akan setuju dengan anda.
2. Mengangkat Masalah
   a. Putuskan untuk mengangkat masalah dengan orang lain jika itu penting atau memengaruhi anda secara pribadi.
   b. Angkat masalah pada waktu yang tepat.
   c. Berkomitmen untuk mengubah perilaku anda sendiri yang berkontribusi pada resolusi.
   d. Saat mengangkat masalah, gunakan contoh khusus untuk membatasi kebingungan. Berbicara dari sudut pandang anda akan mengurangi sikap defensif. Gunakan bahasa "Saya" daripada "Anda".
3. Tindak lanjut
   a. Menindaklanjuti dengan orang lain dan menilai apakah perubahan telah dilakukan.
   b. Tentukan apakah perubahan terus berhasil.
   c. Jika perubahan tidak berhasil, putuskan penyesuaian apa yang perlu dilakukan.
4. Saat perubahan tidak diterapkan
   a. Angkat masalah lagi jika perlu.
   b. Gunakan pemecahan masalah lebih lanjut dengan berfokus pada apa yang dibutuhkan setiap orang untuk membuat perubahan yang diperlukan dan mendiskusikan opsi yang tersedia.
   c. Saat menyelesaikan masalah, bandingkan opsi yang disajikan dengan hasil yang diperlukan (yaitu, apa yang dibutuhkan).

d. Jika resolusi tidak dapat dicapai dengan orang lain, tentukan perubahan apa yang dapat Anda lakukan yang akan membawa resolusi bagi Anda secara pribadi.

13.4 Model Pendekatan Situasi Konflik

Ada beberapa model pendekatan situasi konflik yang digunakan yaitu

1. Pendekatan KAPOW (Knowledge, Authority, Power, Other, Winning)
   a. KNOWLEDGE (Pengetahuan):Sejauh mana anda mengetahui isu pihak lain? Sejauh mana pihak lain mengetahui isu anda?. dan Sejauh mana anda mengetahui masalahnya?
   b. AUTHORITY (Wewenang):Apakah anda punya wewenang untuk mengambil keputusan? Apakah pihak lain punya wewenang untuk mengambil keputusan?
   c. POWER (Kekuatan):Sejauh mana anda dapat memberi pengaruh terhadap situasi, Seberapa besar kekuatan yang dimiliki pihak lain atas diri anda?
   d. OTHER (Relasi):Seberapa tinggi pentingnya relasi bagi anda? Seberapa tinggi pentingnya relasi bagi pihak lain?
   e. WINNING (Kemenangan):Seberapa pentingnya unsur kemenangan? Apakah anda harus menang?, Apakah pihak lain harus menang?, Apakah kompromi dapat diterima?, Apakah kekalahan dapat diterima?
2. Pendekatan ACES (Asses, Clarify, Evaluated, Solve)
   a. Asses the Situation (Mengenali Situasi)
   b. Clarify the Issues (Memperjelas Permasalahan)
   c. Evaluate Alternative Approaches (Menilai Pendekatan-pendekatan Alternatif)
   d. Solve the Problem (Mengurai Permasalahan)

13.5 Hal Penting dalam Situasi Konflik

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik yaitu:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis
6. Bentuklah *team work* dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung
8. Jangan ada yang merasa paling hebat
9. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

13.6 Pendekatan Situasi Konflik

Tujuan optimal dalam menyelesaikan konflik adalah menciptakan solusi yang sama-sama menguntungkan bagi semua yang terlibat. Hasil ini tidak mungkin dalam setiap situasi, dan sering kali, tujuan manajer adalah untuk mengelola konflik dengan cara yang mengurangi perbedaan persepsi yang ada di antara pihak-pihak yang terlibat. Seorang pemimpin mengenali manajemen konflik yang mana atau strategi resolusi paling sesuai untuk setiap situasi. Strategi manajemen konflik bergantung pada banyak variabel, seperti situasi itu sendiri, urgensi keputusan, kekuasaan dan status para pemain, pentingnya masalah, dan kedewasaan orang-orang yang terlibat konflik.

Thomas dan Kilmann (2017) mengemukakan bahwa dalam situasi konflik, perilaku seseorang dapat dinilai berdasarkan dua faktor yaitu:

1. Komitmen pada tujuan atau ketegasan — sejauh mana individu (atau kelompok) berusaha untuk memuaskan perhatian atau tujuannya sendiri.
2. Komitmen terhadap hubungan atau kerja sama — sejauh mana individu (atau kelompok) berusaha untuk memuaskan kepentingan pihak lain, dan pentingnya hubungan dengan pihak lain.

Thomas dan Kilmann (2017) menggunakan faktor-faktor ini untuk menjelaskan lima pendekatan berbeda untuk menangani konflik:

Avoiding *Competing* *Accomodating* *Compromising* *Collaborating*

Ada waktu yang tepat untuk menggunakan setiap pendekatan dalam menangani konflik. Meskipun kebanyakan orang akan menggunakan metode yang berbeda dalam berbagai keadaan, kita semua cenderung memiliki pendekatan yang lebih dominan yang dirasa paling nyaman. Satu pendekatan tidak selalu lebih baik dari yang lain dan semua pendekatan dapat dipelajari dan digunakan. Untuk menangani konflik secara efektif, penting untuk menganalisis situasi dan menentukan pendekatan mana yang paling tepat.

Avoiding/Menghindar

Pendekatan menghindar menunjukkan komitmen yang rendah pada tujuan dan hubungan. Ini adalah metode paling umum dalam menangani konflik, terutama oleh orang-orang yang memandang konflik secara negatif.

Tabel 13.1: Pendekatan Cara Menghindar

Cara Menghindar	Hasil	Bobot
• Perlawanan fisik • Penarikan mental • Mengubah topik pembicaraan • Menyalahkan atau meminimalkan • Menyangkal bahwa masalahnya ada • Penundaan ke waktu	• Sengketa tidak terselesaikan. • Perselisihan sering kali menumpuk dan akhirnya meledak. • Kepuasan yang rendah menghasilkan keluhan, ketidakpuasan, dan	• Masalahnya sepele atau tidak penting, atau masalah lain yang lebih mendesak • Potensi kerusakan lebih besar daripada manfaat potensial • Waktu untuk

yang lebih tepat (yang mungkin tidak akan pernah terjadi) • Penggunaan emosi (air mata, kemarahan, dll.)	tanggapan balik. • Stres menyebar ke pihak lain (misalnya, rekan kerja, keluarga).	menangani konflik tidak tepat (karena emosi yang berlebihan atau kurangnya informasi)

Competing/Bersaing

Pendekatan bersaing terhadap konflik menunjukkan komitmen tinggi terhadap tujuan dan komitmen rendah terhadap hubungan. Individu yang menggunakan pendekatan bersaing mengejar tujuannya sendiri dengan biaya pihak lain. Orang yang mengambil pendekatan ini akan menggunakan kekuatan apa pun yang diperlukan untuk menang. Ini mungkin ditampilkan sebagai mempertahankan posisi, minat, atau nilai yang Anda yakini benar. Pendekatan bersaing sering kali didukung oleh struktur (pengadilan, legislatif, dll.) Dan dapat diprakarsai oleh tindakan satu pihak. Persaingan mungkin pantas atau tidak tepat (sebagaimana didefinisikan oleh ekspektasi hubungan).

Tabel 13.2: Pendekatan Cara Bersaing

Cara Bersaing	Hasil	Bobot
• Kekuatan otoritas, posisi, atau mayoritas • Kekuatan persuasi • Teknik tekanan (misalnya, ancaman, paksaan, intimidasi) • Menyamarkan masalah • Mengikat masalah hubungan dengan masalah substantif	• Konflik dapat meningkat atau pihak lain dapat menarik diri. • Mengurangi kualitas dan keawetan kesepakatan. • Mengasumsikan tidak ada kekuatan balasan yang akan datang dari sisi lain; orang cenderung meraih kekuatan apa pun yang mereka miliki saat terancam. • Meningkatkan kemungkinan masalah masa depan antar pihak. • Membatasi komunikasi dan menurunkan kepercayaan.	• Ada kerangka waktu yang singkat dan tindakan cepat sangat penting. • Berurusan dengan masalah sepele. • Keputusan sulit membutuhkan kepemimpinan (misalnya, menegakkan aturan yang tidak populer, pemotongan biaya, disiplin).

Accommodating/Akomodatif

Akomodatif menunjukkan komitmen yang rendah terhadap tujuan dan komitmen tinggi terhadap hubungan. Pendekatan ini kebalikan dari bersaing. Itu terjadi ketika seseorang mengabaikan atau mengesampingkan masalah mereka sendiri untuk memuaskan kekhawatiran pihak lain. Pendekatan akomodatif digunakan untuk membangun adaptasi atau penyesuaian timbal balik. Ini bisa menjadi hasil yang diharapkan bagi mereka yang mengambil pendekatan akomodatif, tetapi ketika pihak lain tidak membalas, konflik bisa terjadi.

Orang lain mungkin memandang orang-orang yang menggunakan pendekatan akomodatif sebagai "begitulah adanya" dan tidak membutuhkan imbalan apa pun. Akomodator biasanya tidak akan meminta imbalan apa pun. Akomodator cenderung marah jika hubungan timbal balik tidak terjalin. Begitu kebencian tumbuh, orang-orang yang mengandalkan pendekatan akomodatif sering beralih ke pendekatan bersaing karena mereka lelah "dimanfaatkan". Hal ini menyebabkan kebingungan dan konflik.

Tabel 13.3: Pendekatan Cara Akomodatif

Cara Mengakomodasi	Hasil	Bobot
• Mengecilkan konflik untuk menjaga harmoni permukaan • Pengorbanan diri • Mengalah ke sudut pandang lain	• Membangun hubungan yang memungkinkan Anda menjadi lebih efektif dalam pemecahan masalah dimasa mendatang • Meningkatkan kemungkinan pihak lain untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan Anda dimasa mendatang • Tidak meningkatkan komunikasi	• Anda fleksibel pada hasilnya, atau ketika masalahnya lebih penting bagi pihak lain. • Menjaga keharmonisan lebih penting daripada hasilnya. • Itu perlu untuk membangun itikad baik untuk pemecahan masalah dimasa depan. • Anda salah atau dalam situasi di mana persaingan dapat merusak posisi Anda.

Compromising/Kompromi

Pendekatan kompromi menghasilkan keseimbangan antara komitmen terhadap tujuan dan komitmen pada hubungan. Tujuan dari pendekatan kompromi adalah solusi cepat yang akan berhasil bagi kedua belah pihak. Biasanya ini melibatkan kedua belah pihak yang menyerahkan sesuatu dan bertemu di tengah. Kompromi sering digunakan dalam negosiasi perburuhan, karena biasanya ada banyak masalah yang harus diselesaikan dalam waktu singkat.

Tabel 13.4: Pendekatan Cara Kompromi

Cara Kompromi	Hasil	Bobot
• Memisahkan perbedaannya • Bertukar konsesi • Menemukan jalan tengah	• Kedua belah pihak mungkin merasa mereka kalah dalam pertempuran dan merasa perlu untuk membalasnya di lain waktu. • Tidak ada hubungan yang terjalin meskipun seharusnya juga tidak menyebabkan hubungan memburuk. • Bahaya jalan buntu • Tidak mengeksplorasi masalah secara mendalam	• Tekanan waktu membutuhkan solusi cepat. • Kolaborasi atau persaingan gagal. • Solusi jangka pendek diperlukan hingga lebih banyak informasi dapat diperoleh.

Collaborating/Berkolaborasi

Kolaborasi adalah pendekatan yang menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan juga komitmen yang tinggi terhadap hubungan. Pendekatan ini digunakan sebagai upaya untuk memenuhi kepentingan semua pihak. Kepercayaan dan kemauan untuk mengambil risiko diperlukan agar pendekatan ini efektif.

Tabel 13.5: Pendekatan Cara Berkolaborasi

Cara Kompromi	Hasil	Bobot
• Memaksimalkan penggunaan sumber daya tetap	• Membangun hubungan dan meningkatkan potensi pemecahan	• Para pihak berkomitmen untuk proses tersebut dan tersedia waktu yang memadai.

• Bekerja untuk meningkatkan sumber daya • Mendengarkan dan berkomunikasi untuk mendorong pemahaman tentang minat dan nilai • Belajar dari wawasan satu sama lain	masalah dimasa depan • Mempromosikan solusi kreatif	• Masalahnya terlalu penting untuk dikompromikan. • Wawasan baru dapat bermanfaat dalam mencapai solusi kreatif. • Ada keinginan untuk mengatasi perasaan keras yang telah menghalangi pemecahan masalah. • Ada beragam minat dan masalah yang berperan. • Peserta bisa fokus ke masa depan.

Jika resolusi tidak dapat dicapai dengan orang lain, tentukan perubahan apa yang dapat Anda lakukan yang akan membawa resolusi bagi Anda secara pribadi.

Bab 14

Kasus Manajemen Konflik yang Terjadi Di Dalam Organisasi

14.1 Pendahuluan

Interaksi manusia pasti sering kali ditemukan konflik. Bagaimana tidak? Isi pikiran dan pandangan manusia berbeda satu sama lainnya. Ketika perbedaan tak menemukan titik temu, maka lingkungan kerja pun tak luput dari konflik. Sebuah konflik perusahaan tak selamanya menyeramkan dan menghancurkan. Dengan penanganan yang tepat, konflik dapat menjadi pemicu ide, inovasi, perubahan, dan hubungan kerja yang lebih harmonis. Apa sih akibat dari contoh konflik perusahaan yang paling umum terjadi?

Banyaknya karyawan yang *resign*, peningkatan jumlah ketidakhadiran tanpa sebab, masalah produktivitas, budaya perusahaan yang buruk disebabkan oleh konflik tempat kerja yang tidak ditangani dengan baik. Konflik perusahaan akan membesar jika tidak ditangani secara serius. Sayangnya, konflik hampir tidak bisa dihindari. Kondisi bisnis tidak berbeda dengan situasi sosial atau hubungan pribadi yang ada di sekitar.

14.2 Konflik Perusahaan Paling Umum

Dalam bisnis perusahaan yang berfokus kepada kinerja dan produktivitas, konflik dapat ditangani dan meminimalisir sekecil mungkin. Untuk meminimalisir konflik, perusahaan dan HRD harus memahami contoh konflik yang paling umum terjadi di perusahaan berikut cara menyelesaikan secepatnya. Berikut adalah contoh konflik perusahaan yang paling umum:

Konflik 1: Konflik Kepemimpinan

Para pemimpin sering kali diharapkan untuk turun tangan dan menyelesaikan konflik, tetapi bagaimana jika para pemimpin itu sendiri yang menjadi pusat konflik? Hal ini dapat terjadi terutama jika individu yang tidak berpengalaman dipromosikan dengan cepat ke posisi tersebut dan tidak diperlengkapi dengan pelatihan. Tekanan lingkungan ditambah dengan kurangnya pengalaman dan variasi gaya kepemimpinan dapat menimbulkan konflik. Hal ini biasanya ditemukan dalam perusahaan berukuran sedang atau besar.

Penyelesaian

HRD harus menentukan bagaimana cara untuk memilih individu yang kompeten untuk mengisi posisi tertentu sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh dalam hal ini. Jika sudah terlanjur, komunikasi antara manajer, karyawan, dan HRD tentang bagaimana cara menengahi dan berkompromi dengan gaya kepemimpinan mana yang sebaiknya digunakan. Pastikan jenis gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan budaya tempat kerja dan nilai perusahaan.

Konflik 2: Konflik Antar Departemen

Divisi pemasaran sedang menunggu *feedback* dari staf penjualan tentang apa yang diminta klien. Sementara staf penjualan sibuk dan tidak memasukkan *feedback* tepat waktu. Hal ini membuat divisi pemasaran terhambat dalam membuat laporan. Kemudian, terlambatnya laporan juga akan menimbulkan masalah dengan divisi keuangan. Contoh konflik ini terdengar familier? Konflik antar divisi dalam perusahaan sangat sering terjadi. Masalah ini terkait erat dengan kepemimpinan karena sebuah divisi tanpa kepemimpinan yang kuat akan mengalami masalah.

Penyelesaian

Pastikan bahwa peran dan tanggung jawab karyawan diklasifikasi dengan sejelas-jelasnya sebelum memulai pekerjaan sehingga semua orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang harus dikerjakan untuk memenuhi harapan tersebut. Jika karyawan belum mampu bekerja secara maksimal, maka akan dilakukan evaluasi kinerja untuk mencari tahu apa yang bisa dilakukan berkaitan dengan kinerja si karyawan.

Konflik 3: Konflik Kepribadian

Contoh konflik yang berikutnya menyangkut soal kepribadian manusia. Konflik akibat perbedaan kepribadian di tempat kerja sangat umum terjadi di antara karyawan apa pun posisinya. Konflik semacam ini di tempat kerja biasanya terjadi karena persepsi yang salah tentang sikap rekan kerja. Ketika tipe kepribadian yang berbeda bekerja sama, kemungkinan kesalahpahaman tentang karakter, dan tindakan satu sama lain menjadi tinggi. Misalnya, seorang karyawan introvert dan tidak terlalu ramah mungkin tampak sombong di antara anggota tim lainnya. Hal ini dapat menyebabkan masalah dan menghambat produktivitas tim.

Penyelesaian

Dalam penyelesaian jangka pendek, dibutuhkan orang-orang dengan keterampilan mediasi yang kuat untuk menyelesaikan konflik kepribadian tersebut. Mediasi membutuhkan seseorang yang dapat mengambil sikap independen dan memahami kebutuhan, berempati, dan mengesampingkan emosi yang terjadi. Sementara untuk langkah jangka panjang, HRD dapat menetapkan kebijakan dan menyusun buku pedoman karyawan yang membantu menjelaskan ekspektasi tentang apa yang dapat diterima serta melatih karyawan dalam keragaman tempat kerja. Dengan demikian, cara tersebut akan menumbuhkan kecerdasan emosional, toleransi dan pemahaman terhadap orang lain.

Konflik 4: Gaya Bekerja

Beberapa orang lebih suka bekerja dalam kelompok sementara yang lain melakukan pekerjaan terbaik mereka sendirian. Ada orang yang tidak memerlukan arahan ekstra untuk menyelesaikan tugas, sementara yang lain menyukai masukan dan arahan eksternal setiap langkahnya. Perbedaan gaya bekerja terkadang membuat individu tidak dapat bekerja dan membuat

keharmonisan dalam tim terganggu. Miskomunikasi akhirnya tidak dapat dihindari.

Penyelesaian

Pada dasarnya setiap gaya bekerja mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Memahami dan menghormati gaya kerja setiap anggota tim penting dalam membentuk kerja tim yang sukses. Setiap anggota tim yang saling terbuka, memahami dan berkompromi bagaimana cara kerja sama dengan gaya bekerja yang berbeda.

Konflik 5: *Brainstorming* Ide

Debat singkat dalam sesi *brainstorming* akibat perbedaan ide juga dapat memicu konflik. Sebenarnya, hal ini adalah hal yang wajar dan pasti terjadi dalam semua kegiatan *brainstorming*. Perdebatan juga menjadi kesempatan bagus untuk membuat ide menjadi lebih baik. Sesama karyawan perlu mengenali ide orang lain, menyuarakan pendapat mereka sendiri, dan kemudian mengumpulkan ide untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Jika antara karyawan tidak setuju pada suatu ide proyek, mereka dapat berbicara satu sama lain secara kooperatif memutuskan mufakat bersama menghasilkan hasil dari kolaborasi tersebut.

Penyelesaian

Contoh konflik saat *brainstorming* sebetulnya tidak terlalu mengkhawatirkan asal dapat dikendalikan. *Brainstorming* sangat baik untuk mencari ide untuk perkembangan perusahaan. Konflik dalam *brainstorming* atau diskusi bisa dikendalikan dengan membangun kepercayaan dan rasa hormat. Maka, *brainstorming* atau diskusi tetap bisa dilakukan dengan meminimalisir potensi dampak negatif pada karyawan, budaya perusahaan, dan produktivitas. Membangun budaya terbuka dengan komunikasi efektif, di mana karyawan cukup cerdas secara emosional untuk memahami pemicu emosional dalam mereka sendiri dan menghargai perasaan orang lain adalah kunci terjalinnya *brainstorming* yang sehat.

Kini menyelesaikan dan menghadapi konflik perusahaan tidak lagi semenyeramkan dulu, Perusahaan dengan kinerja yang tinggi sangat menyadari perlunya manajemen konflik dan pelatihan *soft skills*. Ketika contoh konflik di atas dapat ditangani dan dikendalikan dengan baik, seluruh pihak dalam perusahaan baik karyawan dan manajer akan jauh lebih bahagia dan

bekerja lebih produktif. Perkembangan perusahaan pun akan semakin bagus dan fantastis.

14.3 Kasus Manajemen Konflik Yang Terjadi Di Dalam Perusahaan

14.3.1 Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen *Purchasing* PT. Sumi Rubber Indonesia)

Perilaku Yang Buruk

Ada 8 bentuk perilaku buruk di antaranya pelecehan seksual, agresi dan kejahatan, *bullying*, ketidaksopanan, penipuan, penyalahgunaan obat ditempat kerja, *cyberstalking*, sabotase dan pencurian (Ivancevich, 2006: 263). Di Dalam departemen *purchasing* itu sendiri, menemukan perilaku buruk yang terjadi di antaranya:

1. Agresi dan kejahatan

   Agresi di tempat kerja adalah usaha dari seorang individu yang menimbulkan bahaya terhadap orang lain yang sebelumnya bekerja dengannya atau yang pada saat ini bekerja untuknya atau bekerja dalam organisasi itu sendiri. Kategori agresi itu sendiri berupa dimensi fisik, verbal, aktif, pasif langsung dan tidak langsung. Agresi aktif menimbulkan bahaya melalui suatu perilaku spesifik, sementara agresi pasif itu dicapai melalui menahan diri terhadap sesuatu yang diinginkan.

   Dalam bentuk langsung dari agresi ditemukan ketika orang yang melakukan agresi itu sendiri yang menciptakan bahaya. Sedangkan agresi tidak langsung itu sendiri jika orang lain yang mendatangkan bahaya seperti menyebarkan gosip yang merusak dan membahayakan kesempatan karyawan untuk dipromosikan.

Tabel 14.1: Jenis Agresi Tempat Kerja Yang Ada di PT. Sumi Rubber Indonesia

Dimensi Fisik Verbal	Dimensi Aktif dan Pasif	Dimensi Langsung	Dimensi Tidak Langsung
Fisik	**Aktif**	**Langsung**	**Tidak Langsung**
		• Mengganggu Orang lain ketika bekerja	• Pencurian • Sabotase • Menghancurkan properti • Mengonsumsi sumber daya yang diperlukan
	Pasif	• Melambatkan kerja dengan sengaja • Menolak menyediakan sumber daya yang diperlukan • Meninggalkan wilayah kerja ketika target masuk	• Datang terlambat rapat • Menunda pekerjaan untuk membuat target tampak buruk • Menyebabkan orang lain menunda tindakan
Verbal	**Aktif**	• Ancaman • Teriakan • Hinaan dan sarkasme • Memamerkan status • Evaluasi kinerja yang tidak adil	• Menyebarkan gosip • Mengadu • Berbicara di belakang • Merendahkan pendapat • Mengirimkan informasi yang Menolak muncul
	Pasif	• Gagal membalas panggilan telepon • Mendiamkan target • Menolak permintaan target	• Gagal mengirimkan informasi • Gagal menyangkal gosip yang salah • Gagal membela target • Gagal memperingatkan bahaya yang akan muncul

2. Ketidaksopanan

   Ketidaksopanan di tempat kerja berhubungan dengan tindak tanduk kasar, tidak sopan atau merendahkan orang lain. Ketidaksopanan bukanlah kejahatan atau kekerasan, tetapi hal tersebut menunjukkan kurangnya rasa hormat terhadap orang lain.

   Di departemen Purchasing bentuk ketidaksopanan tersebut berupa memberikan komentar yang merendahkan, berperilaku mengganggu dalam rapat, mengabaikan orang lain, menghina orang lain, berbicara dengan emosi yang meledak dengan tiba tiba, memberikan kontak mata negatif, tidak menjawab ketika ditanya, menolak untuk mengucapkan terima kasih atau tolong, menyela orang lain yang sedang berbicara. Bentuk pengurangan tindakan tersebut adalah pemberian teguran langsung dari atasan maupun pihak manajemen. Dampak dari sikap ketidaksopanan tersebut akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan konflik.

3. Penipuan

   Penipuan didefinisikan sebagai tindakan yang disengaja untuk mengalihkan atau menyalahartikan informasi yang menyebabkan orang lain atau kelompok menyerahkan sesuatu yang berharga. Penipuan merupakan kombinasi dari motif dan kesempatan. Bentuk penipuan yang ada contohnya adalah memanipulasi harga pembelian barang dari supplier untuk mendapatkan keuntungan pribadi, memberikan laporan harga barang dan transaksi palsu.

   Bentuk perilaku buruk ini akan merugikan perusahaan karena mencuri dana atau uang secara sistem atau data. Kesempatan untuk melakukan penipuan dapat dibatasi dengan sistem kontrol internal dengan adanya *check and balances* yang sesuai, maka akan lebih sulit melakukan kecurangan terhadap organisasi sehingga dapat meminimalisir konflik yang terjadi.

4. Sabotase

   Sabotase merupakan sikap merusak atau menghancurkan peralatan, tempat kerja atau data rekan kerja atau organisasi. Sabotase karyawan mulai dari perilaku seperti gurauan sederhana hingga bentuk

vandalisme. Karyawan yang mudah marah secara diam-diam akan melakukan sabotase untuk membalas perbuatan orang lain. Sabotase merupakan bentuk kejahatan yang ekstrem karena memasukkan sedikit unsur balas dendam.

Terdapat tiga jenis sabotase yaitu meliputi orang, peralatan dan operasi. Kategori sabotase orang bertujuan untuk menghancurkan karier, kemajuan, reputasi atau bidang kerja seseorang. Sedangkan sabotase peralatan dan operasi melibatkan perusakan secara fisik dengan merusak barang yang akan dijadikan tender dari beberapa supplier sehingga barang yang akan disorder sengaja dialihkan ke supplier lain yang dia kehendaki karena berniat untuk mendapatkan keuntungan.

Usaha untuk meminimalisir sabotase antara lain melakukan kontrol atas supplier yang diindikasikan melakukan tindakan kecurangan dan meminta surat rekomendasi dari departemen masing masing atas barang yang rusak dengan ketentuan bahwa barang yang sudah dibeli atau di order tidak memenuhi syarat.

5. Pencurian

Pencurian didefinisikan sebagai pengambilan, konsumsi atau transfer uang atau barang tanpa izin dari organisasi. Pencurian menyebabkan hilangnya banyak uang sehingga menjadi persoalan serius dalam sebuah organisasi yang harus ditangani oleh manajer. Beberapa perangkat fisik yang mudah menjadi bahan curian diantaranya adalah Alat Tulis dan Kantor (ATK), Perangkat IT (hardisk, flashdisk, ram), *Equipment* (Kunci, baut, *bearing* dll).

Sedangkan dalam bentuk uang adalah tindakan penerimaan bonus atau *fee* dari supplier atas tender yang dimenangkan salah satu supplier dan pemberian uang sebagai bentuk balas jasa ketika pemesanan barang sudah dilaksanakan. Pihak manajemen berusaha mengendalikan masalah pencurian dengan program pengawasan yang dilakukan seperti penggunaan pengintai elektronik, alat *detector*, pemeriksaan langsung ketika jam pulang kerja oleh *security* dan audit rekening serta harta karyawan.

Komunikasi Yang efektif

Dalam komunikasi organisasi terdapat aliran komunikasi yang berfungsi untuk mengetahui bagaimana informasi itu didistribusikan kepada para anggota organisasi, melihat bagaimana pola distribusinya dan bagaimana orang orang terlibat dalam penyebaran informasi itu di dalam organisasi. Aliran komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi baik dalam kaitannya dengan hubungan maupun dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi. Lancar tidaknya aliran komunikasi organisasi tergantung oleh iklim komunikasi.

Karyawan dalam satu departemen Purchasing sering kali timbul kesalahpahaman karena komunikasi yang dijalin tidak efektif. Beberapa faktor penyebab komunikasi yang terjadi yang tidak efektif di dalam organisasi khususnya departemen Purchasing ini adalah Faktor kemampuan individu dalam berkomunikasi, tingkat pendidikan yang berbeda dari mulai D3 hingga S2, serta ketidaknyaman dalam bekerja karena perilaku buruk yang kerap terjadi. Hal yang paling penting adalah kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh setiap individu karena itu merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam membangun tim kerja dan dalam aktivitas organisasi. Dengan melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, maka efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Covey dalam jurnal (Hassa Nurrohim. 2009) untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas. Di samping itu untuk melakukan komunikasi yang efektif, dilakukan dengan menganalisis, menyalahkan, menghakimi, menasihati, dan menginterogasi, serta dibutuhkan keterampilan mendengarkan dan bertanya. Dalam proses berkomunikasi, seseorang harus mampu mendengarkan dan memahaminya dengan baik. Kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang saling memiliki keterkaitan dan mengarah pada suatu solusi. Sehingga tujuan utama dalam komunikasi yang efektif adalah sebuah *win win solution*. Tak ada satupun orang yang mau disalahkan. Inilah konsep dasar dari komunikasi efektif.

Komunikasi efektif perlu dilakukan untuk dapat membangun hubungan baik dalam internal departemen Purchasing dan hubungan dengan departemen lain selaku pemesan barang serta hubungan dengan supplier selaku penjual barang. Sehingga tujuan yang ingin diraih dapat dicapai secara bersama-sama. Ketika ingin berkomunikasi dengan orang lain, kita melakukannya dengan efektif dalam kondisi apa pun dan dibutuhkan kesiapan seseorang dalam menerima informasi atau pertanyaan dari kita. Dengan berkomunikasi efektif kita dapat menunjukkan kepribadian yang berkarakter positif dan membuka diri untuk selalu tumbuh dan berkembang menuju kesuksesan secara bersama-sama.

Dalam komunikasi organisasi, komunikasi terjadi secara formal maupun informal, namun pada prinsipnya membahas masalah masalah yang berhubungan dengan kedinasan. Penyebab komunikasi dalam organisasi menjadi tidak efektif adalah kelebihan atau kebanyakan informasi yang disampaikan, tingkat kerumitan pesan, penerimaan pesan ganda, perbedaan status, kurangnya kepercayaan, komunikasi yang tidak terstruktur, kesalahan pemilihan media, iklim komunikasi tertutup (Nurrohim, 2009). Komunikasi tidak efektif juga disebabkan karena kesalahpahaman dan ketidak pahaman individu dalam memahami informasi yang diterima. Kesalahpahaman tersebut menandakan adanya suatu yang mengganggu, baik dari penyampaian pesan yang disampaikan, maupun semua unsur komunikasi itu sendiri (Somad, 2014).

Komunikasi yang efektif dianggap penting karena menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip komunikasi yang efektif yang diutarakan menurut Rismi Somad (2014) yang disebut REACH (Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble):

1. Menghargai (respect): Dengan membangun komunikasi dengan rasa hormat dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita akan membangun kerja sama yang meningkatkan efektivitas kinerja sebagai individu maupun kelompok.
2. Empati (empathy): kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimengerti orang lain. Dengan memahami dan mendengar orang lain maka kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan dengan orang lain.
3. Memahami (audible): Pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan dengan baik dengan penggunaan media maupun

perlengkapan atau alat bantu audio visual. Penggunaan media ini membantu agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik.

4. Jelas (clarity): kejelasan dari pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. Clarity bisa diartikan juga keterbukaan dan transparansi, yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim.
5. Rendah hati (humble): sikap yang merupakan unsur terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain yang didasarkan oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Untuk meningkatkan komunikasi yang efektif di dalam departemen Purchasing, manajemen melakukan langkah langkah sebagai berikut:

Untuk meningkatkan komunikasi yang efektif di dalam departemen Purchasing, manajemen melakukan langkah langkah sebagai berikut:

1. Melakukan *briefing* setiap hari sebelum bekerja antara 15 hingga 30 menit, di dalam *briefing* ini setiap karyawan wajib melakukan pelaporan atas *jobdesk* pekerjaan yang ditangani baik itu *progress* kemajuan kerjanya, kendala yang dihadapi dan *sharing* pendapat satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk membuat pekerjaan dalam satu tim tersebut berjalan dengan lancar, karena pada dasarnya satu staf dengan staf lainnya dalam departemen ini memiliki hubungan pekerjaan yang hampir sama *jobdesk* nya dan saling berkaitan satu sama lain.
2. Memberikan laporan pekerjaan secara individu kepada atasan baik secara tertulis dalam bentuk *weekly report* maupun secara oral. Manager selalu berusaha menjalin komunikasi dengan baik dengan bawahannya untuk menghindari adanya kendala dalam hal pekerjaan yang sedang ditangani dan atasan akan memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan.
3. Melakukan rapat dengan departemen lain seminggu sekali untuk membahas terkait barang yang dipesan, spesifikasi barang dan

masalah yang dihadapi oleh setiap departemen atas barang yang sudah dipesan jika terjadi *reject* ataupun kerusakan.

4. Melakukan kunjungan langsung atau melihat barang yang dibeli secara langsung dengan didampingi oleh supplier dan departemen yang terkait untuk melakukan pengecekan atas spesifikasi atas barang yang dipesan.
5. Departemen purchasing memberikan kemudahan kepada karyawannya dalam berkomunikasi dengan menyediakan media seperti laptop, komputer, dan handphone sehingga kinerja kerja yang dihasilkan lebih cepat dan maksimal.

Jenis-Jenis Konflik pada Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko ada dalam jurnal (Jefri Heridiansyah. 2014) lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

1. Konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Purchasing sendiri sering kali satu karyawan staf mendapatkan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab dan jobdesknya sehingga beban kerja yang diterima semakin berat dan pekerjaan yang menjadi jobdesk utamanya menjadi terabaikan. Hal ini tentu saja membuat karyawan tersebut kebingungan dengan jenis kepastian pekerjaan yang seharusnya dilakukan.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan dan tugas (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contohnya adalah bentuk tekanan kepada karyawan yang baru saja mengawali kariernya

dengan memberikan *jobdesk* pekerjaan yang *overload* sehingga membebani karyawan tersebut sehingga timbul konflik yang akhirnya akan mengganggu kinerja pekerjaan dalam satu departemen tersebut.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok. Departemen Purchasing sering kali timbul pertentangan dengan departemen lain dalam hal pemesanan barang dan kecocokan harga. Departemen yang terkait biasanya memesan barang dengan kualitas barang yang bagus namun dengan *branch* ternama sedangkan departemen purchasing sendiri menginginkan harga yang murah serta kualitas yang bagus dan tidak harus dari brand ternama.
5. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan dengan supplier dan customers

Dampak Konflik pada Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia

Konflik dapat berdampak positif dan negatif yang rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Dampak Positif Konflik
    a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
    b. Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.

c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stres bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training) dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

2. Dampak Negatif Konflik
   a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung seperti misalnya mengobrol berjam-jam sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
   b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat memengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
   c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai

hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, maag ataupun yang lainnya.

d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.

e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut *labor turnover*. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.

Daftar Pustaka

AA.Anwar Abu Mangku Negara (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan. Bandung: ROSDA.

AdminLinovhr (2020) Contoh Konflik Perusahaan dan Penyelesaiannya, Linovhr. Available at: https://www.linovhr.com/contoh-konflik-perusahaan-dan-penyelesaian/.

Agus Kuntoro, 2010. Manajemen Keperawatan. Yogyakarta: Nuna Medika

Alma'arif, (2014). Manajemen Konflik Sosial Di Indonesia (Studi Pada Penanganan Konflik Sosial Keagamaan Di Provinsi Banten), Jurnal Manajemen Pemerintahan, Volume 1, Nomor 1, Juni 2014

Alriani, I. M. (2012) 'Konflik dalam organisasi,apakah selalu negatif? (Kajian Prilaku Organisasi)', Dharma Ekonomi, (36), pp. 1–13.

Amalia, G. (2015) Pengelolaan Konflik Secara Positif Bagi Individu Maupun Organisasi (Gita Amalia) PENGELOLAAN KONFLIK SECARA POSITIF BAGI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI, jurnal.univpgri-palembang.ac.id. Available at: https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/3297 (Accessed: 12 March 2021).

Ambarita, B., Purba, S., & Ambarita, C. F. (2016). Perilaku dan Konflik Dalam Organisasi. Bandung: Alfabeta.

Amestoy, S.C., Bakes, V.M.S., Thofehsn, M.B., Martini J.G., Meirelles, B.H. S., & Trindade, L.L. (2014) "Conflict Management: Challenges Experienced by Nurse-Leaders in the Hospital Environment," Revista Gaúcha de Enfermagem, 35(2), hal. 79–85.

Anita, F., (2019) "Professional Nursing Concepts." (4th Ed). Burlington, MA: Jones & Barlett Learning, hal. 339.

Anwar, C. (2015) 'MANAJEMEN KONFLIK UNTUK MENCIPTAKAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)', Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi, 4(2), pp. 148–157. doi: 10.14710/interaksi,4,2,148-157.

Armansyahfudin, (2018). Manajemen Kecerdasan Spiritual Dalam Menyikapi Paham

Asiah, T. S., (2017) "Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi." Gorontalo, Pustaka Cendekia, hal. 83-97.

Asiyah, S. and Munawar, M. (2015) 'Aplikasi Manajemen Konflik Dalam Suatu Perusahaan Atau Organisasi', 1(2), pp. 81–91.

Azhari, H. L., Jihadi, H., & Setyawan, A. B. (2013). Analisis Pengaruh Konflik Terhadap Lingkungan Kerja: Studi Kasus Dinas Bina Marga Provinsi Sumatera Utara. Prosiding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil), 5, 113-119.

Barrett, R. V., Cole, M. J. and Skelton, P. (2015) 'The UK International Emergency Trauma Register provides specialist rehabilitation training to local staff in Gaza following the 2014 conflict', Physiotherapy, 101(1), p. e120. doi: 10.1016/j.physio.2015.03.260.

BINTI KHOLIFAH, Y. (2019) 'Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam', journal PIWULANG, 2(1), p. 11. doi: 10.32478/piwulang.v2i1.298.

Blank, S. (2019) Managing organizational conflict. McFarland.

Branden, N. The Branden Institute for Self-Esteem, (1990,) dalam Engel, J. D. Nilai Dasar Logo Konseling. Yogyakarta: Penerbit PT. Kanisius, 2014. Dalam Silvianytheresia, 2016. Agama Dan Spiritualitas, https://silvianytheresia.wordpress.com/2016/01/29/agama-dan-spiritualitas/

Chaffey, D. (2009) E-BUSINESS AND MANAGEMENT E-Business and E-Commerce. 4th Editio.

Condliffe, P. (2012) Conflict Management: a practical guide. LexisNexis Butterworths.

Corkindale, G. (2007) 'How to manage conflict', Harvard Business Review, November, pp. 1–5.

Dalimunthe, S. F. (no date) MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI, staff.unila.ac.id. Available at: http://staff.unila.ac.id/artefaksi/files/2018/10/78255-ID-manajemen-konflik-dalam-organisasi1.pdf (Accessed: 14 March 2021).

Dana, Daniel. (2001). "Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Work Life," New York: McGraw-Hill.

Devito, J. A. (1997) 'Komunikasi antar manusia', Jakarta: Professional Books.

Dian Fitri Utami , R.A Fadhalah, dan Siti Nuzulia. (2013) "Studi Indigenous Work Conflict Pada Karyawan Bersuku Jawa". Journal of Social and Industrial Psychology. JSIP 2 (2) (2013). Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia.

Diane L Huber (2010) Leadership and Nursing Care Management. 4th edn. Lowa City: Elsevier.

Dina, R. and Wardhani, K. (2017) 'Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP', Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP, 1(2), pp. 290–296. Available at: https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/psnp/article/view/193-198.

Dwi, A. (2020) 9 Cara Efektif Mengatasi Konflik antara Atasan dan Bawahan. Available at: https://www.duniakaryawan.com/cara-mengatasi-konflik-antara-atasan-dan-bawahan/ (Accessed: 24 March 2021).

Echols, J. M. and Shadily, H. (2000) 'Kamus Inggris Indonesia, cet. ke-25', Jakarta: Gramedia.

Eka Darmaputra, (2001). "Agama dan Spiritualitas: Suatu Perspektif Pengantar," Jurnal PENUNTUN, vol. 3, no. 12. Jakarta: Gereja Kristen Indonesia Jawa Barat, 18, 1997. Dalam How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Peg Pickering "Win-Win Solution" ,. Penerbit Erlangga, Jakarta

Eunson, & Baden, (2012) "Conflict Management." (1st Ed). Australia: Wiley.

Farida, I. . (2015) 'Manajemen Konflik Pada Remaja Yang Tinggal Bersama Orang Tua Dan Remaja Panti di Malang', Fakultas Pisiologi UGM, 3(4).

Farida, I. A. (1996) 'Manajemen Konflik Pada Remaja yang Tinggal Bersama Orang Tua dan Remaja Panti di Malang'. Skripsi, tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas ….

Fisher, S. (2010) 'Mengelola Konflik'.

Folger, R. (1993). “Reactions to Mistreatment at Work”. Social psychology in organizations: Advances in theory and research, 161(183), 591-610.

Fox, A. (2009). Mengendalikan Konflik: Tips, Taktik, dan Tekhnik. Surabaya: Selasar Publishing

Fred, L. dan (2006) Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Salemba Empat.

Galo, A. (2017) ‘Get Ready for The Conversation’, in HBR Guide to Dealing with Conflict. Harvard Business Review, p. 192.

Hadayaningrat, S. (1980) Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta: Cv Haji Masagung.

Handoko, T, Hani. (1984). Manajemen. BPFE & LMP2M AMPYKPN, Yogyakarta.

Hendriks, W. (2011) Mengelola Konflik. Jakarta: Bumi Aksara.

Hocker, Jose L. & William W. Wilmot. (1985). “Interpersonal Conflict,” Dubuque: Win C Brown Publisher.

Howard, S.R., & Beatrice, L. R., (1997) “Nursing Administration Handbook,” (4th Ed). Maryland: Aspen Publishers, hal. 497.

Huber, D. L. (2010). Leaderhip and Nursing Care Management ed. 4. Maryland Heights: Saunders/Elsevier.

Ibrahim, S. (2001) Komunikasi sebagai Faktor Determinan Pengendalian Konflik Keorganisasian, Mediator. Available at: https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mediator/article/view/698 (Accessed: 12 March 2021).

Indati, A. (1996) ‘Konflik Pada Anak: Pengaruh Lingkungan Dan Tahap Perkembangannya. Laporan Penelitian’. Jogjakarta: Fakultas Psikologi, UGM.

Inom Nasution (2010) ‘Manajemen Konflik Di Sekolah’, Visipena Journal, 1(1), pp. 45–55. doi: 10.46244/visipena.v1i1.22.

Inom Nasution. (2010) “Manajemen Konflik Di Sekolah”. Jurnal STKIP Getsempena Banda Aceh. Vol 1, Nomor 1 Januari-Juni 2010. ISSN 2086 – 1397.

Irawati, D. (2007) ‘Manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork dalam organisasi’, Segmen Jurnal Manajemen Bisnis, 2(2), pp. 15–27.

James L Gibson, I. (1996) Organisasi : Perilaku, Struktur,Proses. 1st edn. Jakarta: Binarupa Aksara.

James W.Vander Zanden, (2021). Pengertian Konflik Menurut Para Ahli, https://www.seputarpengetahuan.co.id/2021/01/pengertian-konflik.html

Jeong, H. W. (2010) Conflict Management and Resolutrion, Routledge. Routledge.

Jones, G. R. (2013) Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Pearson,.

Jones, Gareth R. (1995). “Organizational Theory: Text and Case,” Boston: Addison Wesley Publishing.

Joseph A.Devito (1997) Komunikasi antar manusia. 5th edn. Jakarta: Karisma Publishing Group.

Juanita. (2002). “Memanajemeni Konflik Dalam Suatu Organisasi”. USU Digital Library, 2-7.

KarlaKarla Amanda, (2018). https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-spiritualitas/14842

Kaushal, R. and Kwantes, C. T. (2006) ‘The role of culture and personality in choice of conflict management strategy’, International Journal of Intercultural Relations, 30(5), pp. 579–603. doi: 10.1016/j.ijintrel.2006.01.001.

Kelas Pintar. (2021). Apa Saja Akibat yang Ditimbulkan dari Konflik di Masyarakat?. Tersedia [online]. https://www.kelaspintar.id/blog/tips-pintar/apa-saja-akibat-yang-ditimbulkan-dari-konflik-di-masyarakat-9329/. Diakses 13 Januari 2021.

Khafidz Fuad Raya, M. (2016) ‘Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik)’, Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 1(1), pp. 71–85. doi: 10.35316/jpii.v1i1.38.

Kim, W., Nicotera, A. M., & McNulty, J. (2015) “Nurses’ Perceptions of Conflict as Constructive or Destructive.” Journal of Advanced Nursing, 71(9), 2073-2083. Doi:10.1111/jan.12672.

Kodikal, R. and Rahman, H. U. (2014) ‘Conflict Management Strategies – A Comparative Analysis of the Employees Working For Service Sectors’, International Research Journal of Business and Management, VII(8), pp. 1–18.

Kurniadi, Anwar.(2013). Manajemen keperawatan dan prospektif teori, Konsep dan Aplikasi. Jakarta, FKUI.

Kusworo. (2019) “ Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi”. In: Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi”. Alqaprint Jatinangor. ISBN 978-602-6408-81-5.

Lathan, A. (2017) What the Heck Is a Strategy Anyway?, Forbes. doi: 10.1007/978-1-4302-2597-3_8.

Laurence, L. and Mustamu, R. H. (2015) ‘MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG EKSPEDISI DI SURABAYA’, AGORA, Vol. 3(No. 1), pp. 725–735.

Lewis A. Coser, (2021). Pengertian Konflik Menurut Para Ahli, https://www.seputarpengetahuan.co.id/2021/01/pengertian-konflik.html

Locker, K. O. and Kaczmarek, S. K. (2009) Business communication, Technology Guide: Principles - Applications - Trends. McGraw Hill. doi: 10.1007/978-3-540-88546-7_51.

Lumintang, J. (2015) DINAMIKA KONFLIK DALAM ORGANISASI Oleh, Acta Diurna. Available at: https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/7255 (Accessed: 14 March 2021).

Lumintang, J. (2015). Dinamika Konflik Dalam Organisasi. Jurnal Acta Diurna, Volume 4 Nomor 2, 1-12.

M. Wildan Yahya. (2014) “Prasangka Dan Konflik Sosial Dalam Perspektif Islam”. Prosiding SNaPP2014 Sosial, Ekonomi, dan Humaniora .ISSN 2089-3590 | EISSN 2303-2472.

Mahjuddin, A. (2012). “Dampak Konflik terhadap Perkembangan Ekonomi dan Tingkat Kesejahteraan Rakyat”. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.

Management Study Guide (2021) Strategy - Definition, Management Study Guide. Available at: https://www.managementstudyguide.com/strategy-definition.htm.

MANAJEMEN KONFLIK UNTUK MENCIPTAKAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF (Studi Kasus Di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia). (2015). Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi. https://doi.org/10.14710/interaksi,4,2,148-157

Manalu, N. V., (2021) "Manajemen Keperawatan." Jakarta, Yayasan Kita Menulis, hal. 82-90.

Mangkunegara (2017) Perilaku dan Budaya Organisasi. 4th edn. Bandung: Refika Aditama.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya .

Mangkunegara, A. P. (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaa. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mardianto, A. (2000) Koentjoro, & Purnamaningsih, HE (2000). Penggunaan Manajemen Konflik Ditinjau dari Status Keikutsertaan dalam Mengikuti Kegiatan Pecinta Alam di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Psikologi, 4 (2), 111–119.

Maria., H. B., (2017) "Manajemen Keperawatan," Klaten: Pustaka Baru Press, hal. 55.

Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama, Buku 2, Singapore: Thomson Learning

Minarsih, M. M. (no date) KONFLIK KERJA, STRES KERJA DAN CARA MENGATASINYA, jurnal.unpand.ac.id. Available at: http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/view/59 (Accessed: 12 March 2021).

Minnery, John R. (1983). "Conflict Management in Urban Planning," Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Muliana, M., dkk. (2020). Pengantar Manajemen. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Mulyasa, E. (2003) Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2003). Manajemen Berbasis Kompetensi Dan Aplikasinya, Bandung: Rosdakarya. h. 241-242

Muray, E. J., (2017) "Nursing Leadership and Management for Patient Safety and Quality Care." USA: FA Davis Company, hal 307.

Muspawi, M. (2014) Manajemen konflik (upaya penyelesaian konflik dalam organisasi). Jambi University.

Muspawi, M. (2014). "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi)". Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora 16 (2), 41-46.

Muspawi, M. (2014). Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi). Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, Volume 16, Nomor 2, 41-46.

Mustamin. (2016) "Studi Konflik Sosial Di Desa Bugis Dan Parangina Kecamatan Sape Kabupaten Bima Tahun 2014". JIME, Vol. 2. No. 2. ISSN 2442-9511.

Nasional, D. P. (2019) 'Kamus besar bahasa Indonesia'.

Naya, F., & Malawat, R. (2018). "Dampak Konflik Terhadap Perekonomian Masyarakat Di Negeri Mamala Dan Morella". Jurnal Tahkim, 14(2), 192–209.

Nur, H. Z. (2010) 'Kepemimpinan dan Manajemen Konfllik', Modul 18 Diklat Pejabat Inti Satuan Kerja (PISK) Bidang Perumahan MODUL, p. 131. Available at: https://simantu.pu.go.id/epel/edok/dc76f_18_-_Modul_Kepemimpinan_dan_Manajemen_Konflik.pdf.

Nursalam, (2016). "Manajemen keperwatan aplikasi dalam praktik keperawatan professional" Edisi 5, Jakarta: Salemba Medika.

Nursalam. (2016). Manajemen Keperawatan; Aplikasi pada Praktik Keperawatan Professional. Jakarta; Salemba.

Palubuhu, D. A. T. (2015) 'Pencegahan dan Penanganan Konflik : kasus Konflik di Sulsel dan Sulbar', fakultas ilmu sosial dan politik, 1(2).

Pengertian Spiritual, (2015). Dalam https://www.kompasiana.com/nezfine/55004cf3813311275efa76fd/pengertian-spiritual

Pondy, L. R. (1967) ‘Organizational conflict: Concepts and models’, Administrative science quarterly. JSTOR, pp. 296–320.

Poter, O.G., Weberg, D. R., Mangold, K., Malloch, K., (2019) “Leadership in Nursing Practice: Changing The Landscape of Health Care.” (3rd Ed). Burlington MA: Jones & Barlett Learning, hal. 134.

Prasetyo, S. A., Hermawan, H. and Guspul, A. (2020) ‘PENGARUH KONFLIK PERAN, AMBIGUITAS PERAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Astra Motor, Tbk Banjarnegara Cabang Yogyakarta)’, Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE), 1(2), pp. 343–351.

Proksch, S. (2016) Conflict management. Springer.

Pruitt, D. G & Rubin. Z. J. (2009). Teori Konflik Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Purba, S., dkk. (2020). Perilaku Organisasi. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Radikalisme Di Indonesia, Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam ISSN: 2503-1481 Hal: 108-119

Rahim, M. A. (2001) Managing Conflict in Organizations, Quorum Books. Quorum Books. doi: 10.4324/9780203786482.

Ratih (2020) Struktur Organisasi Serta Contohnya. Available at: https://tambahpinter.com/struktur-organisasi/ (Accessed: 24 March 2021).

Riggio, R.E. (2003). Introduction to Industrial/ Organizational Psychology. (4th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rizkie Library (2016) Manajemen Konflik : Definisi, Penyebab, dan Pengelolaan Konflik. Available at: rizkie-library.blogspot.com/2016/02/manajemen-konflik-definisi-penyebab-dan.html.

Robbins, S. P. (2002) The truth about managing people--and nothing but the truth. FT Press.

Robbins, S. P. (2009). Organisational Behaviour In Southern Africa. South Africa: Pearson.

Robbins, S. P., Coulter, M. K. and DeCenzo, D. A. (2017) 'Fundamentals of management'.

Robbins, Stephen P. & Timothy A Judge. (2014). "Perilaku Organisasi (Edisi 16)," Jakarta: Salemba Empat.

Ross, Marc Howard. (1993). "The Management of Conflict: Interpretations and Interest in Comparative Perspective," New Haven: Yale University Press.

Ruagadi dan Hendry andreson (2010) 'Konflik dan Tindakan Kekerasan', sosiologi, 2(3).

Sarwono, S. (2010) Psikologi Remaja, Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Silviany Theresia, (2016). Agama Dan Spiritualitas, Dalam https://silvianytheresia.wordpress.com/2016/01/29/agama-dan-spiritualitas/

Soekanto, S. (2007). Konflik. Bandung: Indah.

Somad, Rismi and Priansa, Donni Juni. (2014).Manajemen Komunikasi. Bandung : Alfabeta

Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Andi Offset, Yogyakarta

Sportsman, S. & Hamilton, P. (2007) "Conflict Managemnent Styles in the Health Professions." Journal of Professional Nursing, 23(3), hal. 157-166.

Stephen P Robbins (1994) Organization Theory, Structure, Design and Application. Prentice Hall International, Inc.

Steven Covey, (2001). The Seven Habits of Highly Effective People dan First Things First, Dalam How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Peg Pickering "Win-Win Solution" ,. Penerbit Erlangga, Jakarta

Stoyles., Stanford., Caputi., Keating, (2001). "A Measure of Spiritual Sensitivity for Children." International Journal of Children's Spirituality. Vol. 17, No. 3, 205, 2012, Dalam How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Peg Pickering "Win-Win Solution" ,. Penerbit Erlangga, Jakarta

Sule, Tisnawati, Ernie dan Syaefullah, Kurniawan. (2008). Pengantar Manajemen. Edisi Pertama. Cetakan ke-3. Jakarta: Prenada Media

Sunarta, S. (2010). "Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)". Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi, 10(1), 56-72.

Supiansyah, B. (2018) CARA SEDERHANA MENGELOLA POLA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI, bkpsdm Kabupaten Muara Enim. Available at: https://bkpsdm.muaraenimkab.go.id/web/detail/176/cara_sederhana_mengelola_pola_kepemimpinan__dan_konflik_dalam_organisasi.

Supratiknya, A. (1995) Komunikasi antar pribadi, tinjauan psikologis. Kanisius.

Sutrisni (2019) 'KONFLIK DALAM ORGANISASI PERPUSTAKAAN; FAKTOR PENYEBAB DAN UPAYA PEMECAHANNYA', Al Maktabah, Vol. 4(No. 1), pp. 1–12. Available at: https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/almaktabah/article/view/2036 (Accessed: 12 March 2021).

Swidler, (2014)., "Sorting Out Meanings: Religion, Spiritual, Interreligious, Interfaith", 375, Dalam How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Peg Pickering "Win-Win Solution" , 2001. Penerbit Erlangga, Jakarta

Syafrizal. (1993). Ungkapan-Ungakan Tradisional Masyarakat Rumbio. (Skripsi) UNRI. Pekanbarau

Syairal Fahmi Dalimunthe. (2016) "Manajemen Konflik Dalam Organisasi". Indonesia's Research Repository. Journal Article. Universitas Negeri Medan.

T.Tani Handoko (2011) Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Perusahaan. Yogyakarta: UGM.

Tanjung, R. et al. (2021) Organisasi dan Manajemen. Yayasan Kita Menulis.

Teja, M. (2011). "Konflik Papua dan Masalah Kesejahteraan Masyarakat", Jurnal Info Singkat Kesejahteraan Sosial, Vol III, (21), 9-12.

Thomas Peter, (2001). In Search of Excellence, Dalam How To Manage Conflict, Edisi Ketiga Peg Pickering "Win-Win Solution" ,. Penerbit Erlangga, Jakarta

Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2017) "An Overview of The Thomas-Kilmann Conflict Mofe Instrument (TKI)." Kilmann Diagnostics. Diambil dari http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki

Thontowi, J. (2001) 'Multikulturalisme dan Agenda Pembaharuan Sosial', dalam Jurnal Media Inovasi, (1), pp. 16–17.

Tumengkol, S. M. (2016) DINAMIKA KONFLIK DALAM ORGANISASI, Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum. Available at: https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekososbudkum/article/view/17184 (Accessed: 14 March 2021).

Tumiwa, A. B. (2020). MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI. Media Riset Bisnis & Manajemen.

Usman, Husaini. (2014). Manajemen Teori. Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.

Utami, D. F., Fadhalah, R. . and Nuzulia, S. (2013) 'Studi Indigenous Work Conflict Pada Karyawan Bersuku Jawa', Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia, 2(2), pp. 18–35.

Wahyudi (2016) 'Manajemen Konflik Dalam Organisasi', (3), p. 1.

Wahyudi, A. (2015). "Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan". Jurnal Publiciana, 8(1), 38-52.

Wahyudi, W. H. (2019) Manajemen Konflik dan Stres Dalam Organisasi. Ketiga. Bandung: ALFABETA.

Wahyudi. (2006). "Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner," Bandung: Alfabeta.

Wartini, S. (2016) 'Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan', Jurnal Manajemen dan Organisasi, 6(1), p. 64. doi: 10.29244/jmo.6.1.64-73.

Widyastuti, A., dkk. (2020). Manajemen Konflik Berbasis Sekolah. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Wijaya, C. (2017) Perilaku individu organisasi. Edited by N. S. Chaniago. Medan: Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). Available at: www.lpppindonesia.com.

Wijono, S. (1993). Konflik dalam Organisasi. Semarang: Satya Wacana.

Winardi (2007) Manajemen Konflik (Konflik perubahan & Pengembangan). 2nd edn. Bandung: Mandar maju.

Winardi, (2007). Manajemen Konflik, (Konflik Perubahan Dan Pengembangan), Bandung: Mandar Maju. Cet. Ke-2, Jilid 2

Winardi. (2002). Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajeman. Jakarta: PT.Grafindo Persada

Wirawan (2016) Konflik dan Manajemen Konflik. Jakarta: Salemba Humanika.

Wirawan, (2010). Konflik Dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi Dan Penelitian, Jakarta: Salemba Humanika

Wirawan. (2009). "Konflik dan Manajemen Konflik," Jakarta: Salemba Humanika.

Biodata Penulis

Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen (2009-2012), Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta (1997-2000), Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta (1992-1996), SMA Negeri Simo Boyolali (1985-1988), SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali (1982-1985), dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali (1976-1982). Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP) dan Certified of Sharia Fintech (CSF) masing-masing di tahun 2020. Penulis adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelumnya cukup lama sebagai praktisi di perbankan (sejak 1991), dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umt@gmail.com .

Diana Purnama Sari, SE. Karyawan di PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jam Gadang Bukittinggi. Penulis dilahirkan di Pilubang, 22 Mei 1996. Penulis adalah karyawan di PT Bank Prekereditan Rakyat (BPR) Jam Gadang Bukittinggi. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Andalas di Padang Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. Penulis sedang melanjuti kuliah S2 di Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi dengan fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Ekonomi Syariah. Penulis menekuni bidang ilmu ekonomi dan juga perbankan. Penulis dapat dihubungi melalui email dianaps369@gmail.com atau nomor telepon 085265319369.

Dr. David Tjahjana, S.Kom., MM, CMA, CERA, CBV, CAPM

Memperoleh gelar Doktor tahun 2020 dengan Predikat Cum Laude masa studi 2.5 tahun dengan penelitian disertasi terkait frugal innovation, digital business dan family business. Meraih gelar Sarjana Komputer bidang Manajemen Informatika, serta meraih gelar Magister Manajemen di Sistem Informasi, dimana semua gelar berasal dari Universitas Bina Nusantara.

Pernah mejadi Programmer analyst. Karier profesional selama 20 tahun di bidang Fast-Food, perusahaan dari Amerika di Dunkin' Donuts Corporation. Level manager sebagai IT Manager, General Manager Administrasi dan Keuangan, HR Manager, Business Development ruang ATM, Commissioner dan General Manager pada Dunkin Group pada D2 Bakery n Café. Pernah menjabat Director pada program Pasca-Sarjana UPH, sebagai General Manager pada Home Made Bakery, menjalankan bisnis sebagai President Director “Kuali Mamaku”, menjadi dosen Bina Nusantara tahun 1999-2000, menjadi Dosen Home-based UMN sejak tahun 2014 sampai sekarang dan dosen Binus tahun 2020 sampai sekarang.

Edi Wibowo Suwandi tinggal di kota Kudus dan menjadi salah satu dosen di Universitas Muhammadiyah kudus. Ia lahir dikota Kudus pada tanggal 08 Desember 1986.

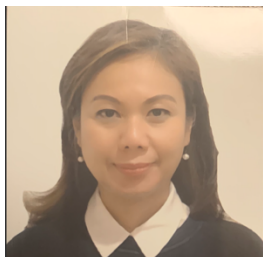
Perjalanan pendidikannya dari SD smpai dengan SMA di kudus Jawa Tengah. Kemudian melanjutkan studi S1 Keperawatan ke Jombang Jawa Timur yaitu di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang Jawa Timur. Dari 2005 sampai 2010. Kemudian menjadi asisten dosen di FIK Unipdu Jombang mulai 2010 dan 2012 mendapatkan beasiswa magang dosen dikti dan melanjutkan S2 Keperawatan di Undip Semarang dari 2012 smpai 2014. Kemudian mengabdi lagi di FIK Unipdu menjadi Dosen sampai dengan 2020. Dan 2020 Bulan Oktober pindah ke UMKU sampai sekarang.

Berkecimbung di dunia pendidikan/ Dosen dimulai dari 2010 smpai sekrang. Banyak pengalaman yang saya peroleh dari dunia pendidikan/ Dosen diantara mendapatkan dua kali hibah pemula dikti dan satu kali Hibah PKM dikti pada tahun 2018/2019. Domisili yang sekarang saya tempati di Kota Kudus, tepatnya di Desa Mejobo Rt 08/ RW 04 Kec. Mejobo Kab. Kudus Jawa Tengah. Demikian biografi singkat kami. Terima Kasih.

Sri Siska Mardiana, lahir di Kudus, pada 16 Agustus 1986. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta untuk S.Kep.,Ners. Sementara pendidikan terakhirnya adalah Magister Keperawatan (S2) dari Universitas Diponegoro Semarang. Wanita yang kerap disapa Siska ini adalah anak dari pasangan M.Kristiyono (ayah) dan Sri Lestari (ibu). Saat ini Siska bekerja sebagai Dosen di Universitas Muhammadiyah Kudus. Beberapa jurnal penelitian telah ditulis dan pembuatan ”kerudung perawat” sebagai HAKI adalah salah satu karya yang pernah dibuat dalam waktu dekat ini.

Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si. Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis Konsentrasi Ilmu Ekonomi Perencanaan dan Regional juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak tahun 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Author dari 60 Buku ISBN/HKI Bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis. Email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id

Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan telah menghasilkan sebanyak 45 buku yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, melakukan penelitian dalam jurnal bidang manajemen, sosial dan pariwisata. Aktif mengikuti kegiatan sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.

Irdawati, SE., M.E Lahir di Ujung Pandang, 29 November 1973. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Lakidende Unaaha, dan menyelesaikan Magister Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo, Kendari Tahun 2017. Penulis saat ini sedang menyelesaikan Program Doktoral (S3) di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. dan bekerja sebagai Dosen Tetap Yayasan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lakidende Unaaha. Mata kuliah yang diampu oleh penulis antara lain, Bank dan Lembaga Keuangan Lain, Analisis Laporan Keuangan, Manajemen Keuangan Daerah, dan Manajemen Risiko dan Keuangan Derivatif.

Dr. drh. Diena Dwidienawati, MM. Management Program, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University, Jakarta – Indonesia. Saat ini penulis adala Dosen di Management Program, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Penulis menyelesaikan program sarjananya di Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia. Penulis menyelesaikan gelar master dalam Strategic Management dari Magister Management Program at BINUS Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia, Jakarta, Indonesia. Penulis menyelesaikan Doctor of Management di Doctor of Research in Management di BINUS Business School, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. Peenulis juga memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman di Industri dalam bidang Sales, Marketing dan General Management. Penulis mengajar topik manajemen (Strategi Bisnis Digital, Manajemen Strategis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Simulasi Bisnis, Ekonomi Mikro, Ekonomi Bisnis) di Management Program, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University. Penulis juga merupakan fasilitator dalam pelatihan perusahaan di bidang Strategic Management, Marketing, Leadership dan Human Capital. Penulis telah menerbitkan lebih dari 20 publikasi Scopus. Minat dalam penelitian dan bidang keahlian penulis adaalah dalam digital business, business development, leadership, strategic management dan marketing management,

Syafrizal, Drs. H. M.Si,. Ph.D, Lahir di Rumbio, Kampar Riau, Tanggal 31 Desember 1966. Menamatkan Pendidikan S1 di Universitas Riau (1993), Pada Program Studi PPKn, dengan Gelar (DRS), Melanjutkan S2 di Universitas Negeri Medan (2004), Pada Program Studi Antropologi Sosial, dengan Gelar (M.Si), dan Kemudian Mendapat Tugas Belajar Untuk Program Doktoral (S3) di Universitas Kebangsaan Malaysia (UKM) Malaysia Pada Tahun 2016, Pada Program Studi Antropologi Sosiologi, dengan Gelar (Ph.D). Bekerja Sebagai Dosen Dpk LL2DIKTi Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Sejak Tahun 1997. Status Sudah Menikah (Beristri) dengan Ny. Erna Amin Syukri, dengan 5 (lima) Orang Anak (Giandiva Fahlika Erizal (S2 Kenotariatan) USU, Febby Annisa Zaufany (S1 Teknik Kecantikan) Unimed, Ahmad Glenn Alzahrawi dan Alkahfy Rambah (Aliyah Tahfizil Qur-an Pompes Dalwah Jawa Timur, Atthya Healthy Larissa SD Nurul Ilmi Medan. Alamat Rumah; Jalan Veteran Purnawirawan Blok. E, No. 20 Medan Estate, Kecamatan Percut Sei Tuan, Deli Serdang Sumatera Utara. Riwayat Pekerjaan, Pernah Menjadi Wakil Dekan I Bidang Akademik Di FISIP UMSU Selama Dua (2) Periode. Sekarang dengan Jabatan Fungsional Lektor Kepala/ IV-B Sejak Tahun 2008. Pernah Mengikut Pelatihan atau Kursus Bertarap Nasional seperti Kursus Calon Dosen (SUSCADOS) Kewiraan (Kewarganegaraan), Pada Tahun 1998, Sampai Saat ini Masih Membawa Mata Kuliah Kewarganegaraan. Bidang Kepakaran Adalah Antropologi Sosiologi; Khususnya Kajian-Kajian Sosial Budaya, Etnisitas, Konflik, Perubahan Sosial, Ideologi, Globalisasi, Kearifan Lokal, Politik Lokal, Otonomi Daerah, Perilaku Sosial, Streotif dan Primordialisme, Demokrasi, Hak Azazi manusia, dan Kajian Wanita, serta Isu dan Fenomena Sosial lainnya yang Berkembang di Dalam Masyarakat.

Iskandar Kato, S.T.P., M.Si, lahir di Sidenreng Rappang, Sulawesi Selatan 30 September 1969. Anak pertama dari tiga bersaudara, menamatkan pendidikan pada Sekolah Menengah Negeri 2 Kota Pare-Pare tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Teknologi Pertanian Bidang Mekanisasi Pertanian Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1994. Menyelesaikan program magister pada Bidang Manajemen Perencanaan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin tahun 2011. Pernah bekerja pada Yayasan Taufik Makassar (1994-1996), pernah bekerja di Cordova Computer (1996-1997), pernah bekerja di Yayasan Amal Sholeh Jakarta (1999-2000), pernah mengajar di SMPIT Wahdah (2004-2007), pernah bekerja pada Penerbit GenMirqat (buku remaja) (2007-2009). Penulis menyelesaikan program Magister bidang Manajemen Perencanaan Universitas Hasanuddin (2009-2011). Sekarang sebagai Ketua Pengawas pada Yayasan Pendidikan Al-Bashirah Makassar, Yayasan Pendidikan Al-Liwa' Gowa dan Yayasan Pendidikan Al-Madinah Palu Sulawesi Tengah. Sebagai dosen tamu pengampu mata kuliah Konservasi Lahan, Pembangunan Berwawasan Lingkungan dan mata kuliah Klimatologi pada jurusan Tehnik Lingkungan STITEK Nusindo. Saat ini beliau bekerja sebagai peneliti dan dosen di STIBA Makassar dengan mengampu mata kuliah Manajemen Organisasi, Metodologi Penelitian, Pengantar Hukum Islam, dan Manajemen Komunikasi.

Rosdiana lahir di Bantinoto, Takalar dari orang tua yang bernama Mangking Mustafa (ayah) dan Syamsiar (Ibu). Nama suami adalah Thamrin Husain dan anak bernama Ahmad Hisbullah Husain adalah dosen pada fakultas Ekonomi jurusan Manajemen telah menyelesaikan pendidikan S1 pada Universitas Muhammadiyah (UNISMUH) Makassar pada tahun 2009, pendidikan S2 pada Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar pada tahun 2011, dan pendidikan S3 pada Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar pada tahun 2019.

Lahir di Palembang, tanggal 03 November 1977, menyelesaikan pendidikan DIII Keperawatan tahun 1999 dan S1 Tahun 2001 dari UNAI, serta S2 Nursing Major in Nursing Administration Tahun 2009 dari Philippine Woman's University. Pengalaman bekerja sebagai Staf Instalasi Gawat Darurat RS. Advent Bandung selama dua tahun, lalu menjadi staff dosen FIK di Universitas Advent Indonesia hingga saat ini. Penulis aktif dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dan menjadi Pengurus DPW Indonesian Wound Ostomy Continence (InWOCNA) Lampung, serta anggota aktif Komite Etik Penelitian Kesehatan UNAI Bandung.

Arfandi SN, SE., M.M, lahir di Watampone, Kab.Bone pada tanggal 28 Oktober 1983. Pendidikan Terakhir Penulis tahun 2013 Studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Keuangan dari Universitas Hasanuddin, Makassar. Pada tahun 2008 memulai karir sebagai staf pengajar di STMIK AKBA Makassar di Prodi Komputerisasi Akuntansi, dan tahun 2016 diangkat menjadi Dosen Tetap IAIN Sorong dengan homebass di Program Studi Ekonomi Syariah. Penulis merupakan Trainer Komputerisasi Akuntansi Zahir Accounting, menjadi Dosen Luar Biasa di UPBJJ Universitas Terbuka Sorong dan Universitas Papua, selain itu aktif di Organisasi Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Pengurus Daerah Sorong sebagai Sekretaris Umum, Editor In Chief Jurnal Ekonomi ‘‘At-Thariqah‘‘ Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Sorong, Beberapa karya Buku Ekonomi karya kolaborasi dalam satu tahun terakhir antara lain : Pemasaran Internasional, Sistem Perekonomian Indonesia, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Perekonomian Indonesia dan Bisnis, Manajemen Logistik dan Supply Chain Management

MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Diuraikan dalam 14 sub tema sebagai berikut:
Bab 1 Ruang Lingkup Manajemen Konflik
Bab 2 Ciri-Ciri Konflik dan Penyebab Terjadinya Konflik
Bab 3 Tahapan-Tahapan Perkembangan Kearah Terjadinya Konflik
Bab 4 Jenis-Jenis Konflik
Bab 5 Sumber – Sumber Konflik
Bab 6 Aspek-aspek Manajemen Konflik
Bab 7 Dampak Konflik
Bab 8 Strategi Mengelola Konflik
Bab 9 Strategi Mengatasi Konflik
Bab 10 Manajemen Konflik
Bab 11 Konflik Lini dan Staf
Bab 12 Penanggulangan Konflik Lini Dan Staf
Bab 13 Pendekatan Situasi Konflik
Bab 14 Kasus Manajemen Konflik yang Terjadi Di Dalam Organisasi

YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id